

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
ESTÁNDARES MÍNIMOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD
EN EL TRABAJO (SG-SST) EN LA EMPRESA CEMENTOS ARGOS PARA EL PRIMER
SEMESTRE DEL 2019

DIANA MARCELA GONZÁLEZ
JHOANNA VANESSA LANDAZURI
LUSSEINY SORAYDA SEGURA
VIVIANA MARÍA LANDAZURY
VIRNA JHENY CAICEDO

GERMÁN GUSTAVO SANDOVAL VALERO
TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
2019

Tabla de contenido

Introducción	4
Objetivo general y específicos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
RESULTADO DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA (SG-SST)	6
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Antecedentes del problema	9
1.3. Justificación de la investigación cualitativa.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Revisión De La Literatura.....	12
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	14
3.1. Análisis de la implementación del SG-SST en la empresa.....	14
3.2. Implementación de la Evaluación inicial del sistema SG-SST.....	14
3.3. Implementación de la tabla de valores y calificación de los estándares mínimos SG-SST.	16
3.4. Descripción de la transición de la empresa al SG-SST Decreto 052 del 12 de enero de 2017.....	17
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	19

4.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la tabla de valores y calificaciones del SG-SST.	19
CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA.....	20
5.1. Propuesta de mejora en la implementación del SGSST en la empresa.....	20
5.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt con las acciones, área, responsables y recursos.	244
Recomendaciones	27
Conclusiones.....	29
Bibliografía	30

Introducción

Por medio de esta actividad se establecerán propuestas estratégicas sobre las acciones y el plan de mejora de los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa Cementos Argos para el primer semestre de 2019. Actualmente el ministerio de trabajo en Colombia por medio de la dirección de riesgos laborales, la cual publicó el decreto 1443 de 2014, decreto único del sector de trabajo 1072 de 2015 por medio del cual está establecido en el libro 2 parte 2, título 4, capítulo 6, las disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST).

Disposiciones a fin de que los empleadores o contratantes de todos los sectores de la economía, desarrollen un proceso lógico y por etapas a manera de que se implementen cada uno de los requisitos necesarios los cuales se encuentran basados en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud de los trabajadores.

Lo anterior teniendo en cuenta la importancia que se debe tener para prevenir lesiones y enfermedades a las cuales están expuestos los trabajadores de la empresa de Argos y las cuales son causadas por algunas condiciones que se presentan en el trabajo por medio de las diferentes actividades que se realizan en esta empresa, razón por la cual se dio la necesidad de implantar una guía que brinda las herramientas para promover y proteger la salud de los trabajadores

Razón por la cual mediante la elaboración de la auditoría realizada a la empresa Cementos Argos, se lograron identificar varias falencias de las cuales la empresa no está dando el debido cumplimiento a los Estándares Mínimos Sg-Sst, por lo cual la empresa deberá diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento para la implementación del SG-SST.

Objetivo general y específicos

Objetivo general

Establecer propuestas estratégicas sobre las acciones y el plan de mejora de los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa Cementos Argos para el primer semestre de 2019.

Objetivos específicos

- Identificar los criterios de evaluación de los Estándares Mínimos del SG-SST de acuerdo con la normativa vigente.
- Establecer como ha sido la implementación del SG-SST en la empresa Cementos Argos a lo largo de los años anteriores.
- Evaluar mediante los Estándares Mínimos el SG-SST implementado en la empresa Cementos Argos utilizando la matriz de evaluación de Estándares Mínimos.
- Elaborar una propuesta estratégica de mejoramiento de acuerdo con los resultados identificados en la evaluación de estándares mínimos

**RESULTADO DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA REALIZADA A LA
EMPRESA ARGOS, SEGUN MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN (SG-SST)**

Mediante la auditoria se verifico el cumplimiento de la implementación del Sistema de Gestión de Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) basados en el Decreto 1443 del 31 de julio de 2014 por parte de la empresa ARGOS S.A El cual Tiene operaciones en varios países América y 14 plantas productoras de cemento.

Atreves de la auditoria y mediante la investigación cualitativa se procedió a verificar si el SG-SST de la empresa Argos cumple con la normatividad vigente, basados en los datos y la aplicación de los diferentes ítems de la matriz de evaluación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, según Decreto 1072 del 26 de marzo del 2015; por lo cual se logró identificar el no cumplimiento de algunos de estos ítems en cuanto a la matriz de riesgo, se logró identificar que hace falta complementar la evaluación del proceso de SGSS y e identificación de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales que se presentan en la empresa

En consecuencia, a los resultados de la auditoria se procede realizar un plan de mejoramiento para subsanar y prevenir los accidentes e incidentes laborales, realizando las diferentes acciones correctivas en cuanto al cumplimiento de los diferentes estándares reglamentarios en cuanto al SG-SST.

Según los resultados de la auditoria hemos planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué medidas y aspectos se pueden tomar para que la empresa Cementos Argos, pueda dar el debido cumplimiento en cuanto a la implementación del SG-SST según el Decreto 052/17?

Por lo anterior se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener un mejor control en cuanto a la Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
- Trabajar sobre la implementación de Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del SG-SST
- Realizar las respectivas capacitaciones de prevención, cumpliendo con los cronogramas estipulados en actas.
- Buscar estrategias para dar cumplimiento a la norma vigente en cuanto al SG-SST.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El equipo de trabajo de La UNAD logró identificar en el proceso de auditoría que la empresa Argos S.A ha realizado algunas gestiones e implementado de manera parcial lo dispuesto en el decreto 1072 de 2015 y decreto 071 de 2016 frente a la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al analizar la estructura administrativa de la empresa, se evidencia una coordinación de talento humano, además se manifiesta la conformación de los comités de educación, solidaridad, disciplina, deportes, calidad y seguridad vial; así mismo se evidencia dentro del organigrama de la empresa, coordinadores para el programa de seguridad y salud en el trabajo y el comité para la promoción de seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, se infiere en el planear, en el hacer y en el actuar de la tabla de valoración y calificación de los estándares mínimos del sg-sst, la puesta en marcha, el seguimiento y cumplimiento de programas tales como condiciones de salud, identificación, valoración de riesgos y por consiguiente las acciones preventivas y colectivas conforme los estándares mínimos establecidos por la compañía; puesto que en el proceso de auditorías previos realizados por el equipo de trabajo el 60% de los empleados encuestados manifiestan que la empresa está implementando el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST).

Por todo lo anterior es primordial adelantar la debida investigación con miras a determinar **el nivel de implementación del SG-SST en Argos**. Partiendo de ¿Qué acciones reglamentarias se han implantado?, ¿Qué tan efectivas han resultado para la generación de conocimiento y valor agregado de la empresa? ¿Qué acciones falta por implementar? Y ¿cuáles son las

recomendaciones y/o plan de mejoramiento continuo a seguir? En pro del cumplimiento legal, de la generación de valor para la empresa y del crecimiento integral de los colaboradores

1.2. Antecedentes del problema

El Decreto 1072 de 2015 “Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”, según (mintrabajo:2014, decreto único reglamentario) establece que Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que 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 trabajo.

En la auditoría realizada en la fase anterior de este proceso formativo, se concluye que “Frente a la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo se manifiesta estarse implementado, por tanto, es evidente que la empresa Argos, ha iniciado su proceso para dar cumplimiento a lo establecido en la actualización legal de transición del programa de salud ocupacional por el SGSST; proceso no implementado en su totalidad, pero que está dentro de los parámetros de tiempo prudente para continuar con los avances del programa.

En esa misma auditoría se detecta que “Frente a la documentación de los canales de comunicación, se manifiestan que los mismos no existen y en este sentido la empresa observa lo siguiente: Se sigue el conducto regular para la solución de cualquier problema.

Teniendo en cuenta lo anterior, ARGOS siendo una empresa Cementera está obligada a implementar lo dispuesto en el decreto 1072 de 2015 y se infiere que es necesario revisar la implementación de lo dispuesto en el decreto 052 de 2016 para lo cual este equipo colaborativo

diseñará plan de mejoramiento que le permita a la empresa Argos dar paso a la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemática de las fases de implementación del SG-SST.

Con el fin de facilitar la aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y hacer viable culminación de la sustitución del antiguo Programa de Salud Ocupacional el Ministerio del Trabajo expide el decreto 052 de 2016 mediante el cual se decreta que a partir del 1o de junio de 2017, se debe dar inicio a la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemática de las fases de implementación del SG-SST así:

- Evaluación inicial
- Plan de mejoramiento
- Ejecución del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Seguimiento y plan de mejora
- Inspección vigilancia y control.

1.3. Justificación de la investigación cualitativa

La implementación del Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), ayudará a la empresa Argos a tener una ventaja frente a las otras compañías que desempeñan la misma actividad comercial y de servicios, esta implementación no sólo le permitirá cumplir con los requerimientos legales sino también atender y actuar para atender las necesidades de toda la empresa.

Por tanto, es de gran relevancia determinar, por medio de la presente investigación, el nivel de implementación del SG-SST en Argos. Para ello se hace necesario una inspección detallada y

analítica de ¿Qué acciones reglamentarias se han implantado?, además se debe medir, registrar y evaluar ¿Qué tan efectivas han resultado para la generación de conocimiento y valor agregado de la empresa? Posterior a un análisis de la realidad del momento de la empresa quedara en evidencia ¿Qué acciones faltan por implementar?

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Para la ejecución del presente proyecto, es necesario tener como bases ciertos términos en materia de seguridad y salud, que permitan una mayor comprensión de la normatividad a implementar, teniendo en cuenta que el Decreto 1443 de 2014 hoy compilado en el Decreto Único Reglamentario del sector Trabajo, Decreto 1072 de 2015, reglamentado por el Ministerio de Trabajo, en el capítulo 6, define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo SG-SST, exigible y auditable a cualquier empresa de más de 10 empleados, la Ese Red de Servicios de Salud de Primer Nivel implementó su SG-SST a partir del 2016 con el objetivo como lo estipula la Ley de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015), siendo necesario que este cumpla con la legislación, se procede a realizar una auditoría en la organización Cementos Argos, con el propósito de verificar el proceso de transición realizado por la institución según lo estipulado por el Decreto 052 del 2016 Art. 1, de acuerdo a las fases descritas en el presente artículo , asimismo, teniendo en cuenta el Decreto 1072 de 2015, se procede a evaluar el cumplimiento de los estándares mínimos a través de la aplicación de la matriz de evaluación, según la Resolución 1111 de 2017, permitiendo verificar el cumplimiento de los requisitos para la implementación de este Sistema, presentando recomendaciones de acuerdo a los hallazgos encontrados, lo cual permitirá a la organización dar cumplimiento de acuerdo a las directrices estipuladas en relación al SG-SST de la organización (Ministerio del Trabajo, 2015)

2.1. Revision De La Literatura

Política De Seguridad y Salud en el Trabajo: Es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y la salud en el trabajo, expresadas formalmente, que define su alcance y compromete a toda la organización. (Decreto 1072, 2015).

Seguridad y Salud en el trabajo: Trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la Salud de los trabajadores. Tiene por 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.

Accidente De Trabajo: Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, incluso fuera del lugar y horas de trabajo. (GTC 45, 2010).

Evaluación y gestión de riesgos: El peligro y el riesgo, son dos factores característicos en materia de seguridad; de los cuales se puede decir que hay un desconocimiento de ellos, pues no son claramente distinguidos en las organizaciones.

Decreto 1072 (26/05/2015): Decreto único reglamentario del sector trabajo. (Cap. 6, pag.85), el cual define en sus artículos el objeto y las directrices de obligatorio cumplimiento para implementarlas al sistema.

Decreto 052 (12/01/2017): Transición para la implementación SGSST. Esta consta de 5 fases, la Fase 1 es la evaluación inicial junio - agosto de 2017, Fase 2 Plan de mejoramiento conforme a

la evaluación inicial septiembre- diciembre de 2017, Fase 3 Ejecución enero-diciembre de 2018, en este momento las empresas se encuentran en la ejecución de la SG-SST y se empieza a formular el plan anual para el 2019, Fase 4 Seguimiento y plan de mejora, es la autoevaluación y plan de mejora que se realiza de enero a marzo de 2019 y en la fase 5 viene la Inspección, Vigilancia y control a partir de abril de 2019.

Decreto 1443 (31/06/2014): Implementación del sistema SGSST.

Decreto 171 (1/02/2016): Prórroga del SGSST.

Resolución 1111(27/04/2017): Estándares mínimos del SGSST. Estándares mínimos del SG-SST y unas fases de adecuación y transición del SG-SGST con estándares mínimos.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.1. Análisis de la implementación del SG-SST en la empresa.

La Cementera Argos se ha amparado mediante el decreto 1072 del 26 de marzo del 2015 (Decreto único reglamentario del sector trabajo; Capítulo 6), con el cual implementaron el SG-SST en el área de talento humano, basados en el cronograma creado para el desarrollo de cada una de las actividades que involucran esta parte; esto se realiza con la debida recopilación y análisis de datos sobre la prevención y salud en el trabajo de los empleados y la manera con la cual se está llevando a cabo la debida protección y estabilidad del trabajador dentro de la empresa para evaluar y ejecutar cada uno de los programas de protección en las diferentes áreas de la empresa, el ausentismo por enfermedad laboral y los recurrentes accidentes e incidentes dentro de la empresa.

3.2. Implementación de la Evaluación inicial del sistema SG-SST

De acuerdo con la implementación de la evaluación inicial del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), se tiene como base el decreto 1072, correspondiente al artículo 2.2.4.6.16. en el cual el proceso evaluativo debe identificar las necesidades que tener prelación con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, no solo para lograr cumplir con las metas legales reglamentarias sino también los estándares organizacionales identificados

Para este proceso sistemático, se deben tener presentes los siguientes ítems de cumplimiento, elaboración y evaluación

La implementación de los puestos de trabajo con respecto al control de plagas y elementos que contengan recursos epidemiológicos, deben ser planteados de acuerdo con las necesidades de los espacios y acciones laborales legales vigentes.

- Se debe tener como punto de partida la normatividad actual que contiene todos los ítems sobre los posibles riesgos laborales que son definidos en los espacios y procesos productivos, para lograr un control determinado y preventivo.
- Tanto la identificación como la evaluación de amenazas y vulnerabilidades deben contener acciones o medidas que permitan establecer puntos de partida para la prevención y reducción de peligros, frente a los índices de accidentabilidad y la propagación de enfermedades en los espacios laborales.
- Es importante conocer y establecer una descripción socio – demográfica de los trabajadores para poder manejar un análisis sobre las estadísticas de los accidentes y cuál es la recurrencia a las enfermedades que se presentan en los trabajadores
- Por último, es vital que todos los hallazgos evidenciados, estén documentados no solo para establecer las diversas consecuencias en la salud que se presentan en los trabajadores; también para tomar decisiones con base en las buenas prácticas de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

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

ESTÁNDARES MÍNIMOS SG-SST									
TABLA DE VALORES Y CALIFICACIÓN									
Nombre de la Entidad: Cementos Argos						Número de trabajadores directos:			
NIT de la Entidad: 890100251-0						Número de trabajadores directos: 11,000			
Realizada por: Comité evaluador UNAD						Fecha de realización: 02 de Abril del 2019			
CICLO	ESTÁNDAR	ÍTEM DEL ESTÁNDAR	VALOR	PESO PORCENTUAL	PUNTAJE POSIBLE			CALIFICACION DE LA EMPRESA O CONTRATANTE	
					CUMPLE TOTALMENTE	NO CUMPLE	NO APLICA JUSTIFICA / NO JUSTIFICA		
I. PLANEAR	RECURSOS (10%)	1.1.1. Responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	0,5	4	0,5			4	
		1.1.2. Responsabilidades en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST	0,5		0,5				
		1.1.3. Asignación de recursos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST	0,5		0,5				
		1.1.4. Afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales	0,5		0,5				
		1.1.5. Pago de pensión trabajadores alto riesgo	0,5		0,5				
		1.1.6. Conformación COPASST / Vigía	0,5		0,5				
		1.1.7. Capacitación COPASST / Vigía	0,5		0,5				
		1.1.8. Conformación Comité de Convivencia	0,5		0,5				
	GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	Capacitación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (6%)	1.2.1. Programa Capacitación promoción y prevención PYP	2	15	2			15
			1.2.2. Capacitación, Inducción y Reinserción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PYP	2		2			
		1.2.3. Responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con curso (50 horas)	2	2					
		2.1.1. Política del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST firmada, fechada y comunicada al COPASST/Vigía	1	1					
		2.2.1. Objetivos definidos, claros, medibles, cuantificables, con metas, documentados, revisados del SG-SST	1	1					
		2.3.1. Evaluación e identificación de prioridades	1	1					
		2.4.1. Plan que identifica objetivos, metas, responsabilidad, recursos con cronograma y firmado	2	2					
II. HACER	GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	2.5.1. Archivo o retención documental del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2	10	2			10	
		2.6.1. Rendición sobre el desempeño	1		1				
		2.7.1. Matriz legal	2		2				
		2.8.1. Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		1				
		2.9.1. Identificación, evaluación, para adquisición de productos y servicios en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		1				
		2.10.1. Evaluación y selección de proveedores y contratistas	2		2				
		2.11.1. Evaluación del impacto de cambios internos y externos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		1				
		3.1.1. Evaluación Médica Ocupacional	1		1				
		3.1.2. Actividades de Promoción y Prevención en Salud	1		1				
		3.1.3. Información al médico de los perfiles de cargo	1		1				
	CONDICIONES DE SALUD EN EL TRABAJO (9%)	3.1.4. Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos	1	1					
		3.1.5. Custodia de Historias Clínicas	1	1					
		3.1.6. Restricciones y recomendaciones médico laborales	1	1					
		3.1.7. Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)	1	0					
		3.1.8. Agua potable, servicios sanitarios y disposición de basuras	1	1					
GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	Registro, reporte e investigación de las enfermedades laborales, los incidentes y accidentes del trabajo (5%)	3.1.9. Eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos	1	5	1			5	
		3.2.1. Reporte de los accidentes de trabajo y enfermedad laboral a la ARL, EPS y Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo	2		2				
		3.2.2. Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedad Laboral	2		2				
		3.2.3. Registro y análisis estadístico de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
		3.2.4. Medición de la severidad de los Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
	Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores (6%)	3.3.1. Medición de la mortalidad de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1	6	1			6	
		3.3.2. Medición de la frecuencia de los Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
		3.3.3. Medición de la mortalidad de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
		3.3.4. Medición de la prevalencia de incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
		3.3.5. Medición de la incidencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1				
Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos (15%)	3.3.6. Medición del ausentismo por incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1	15	1			15		
	4.1.1. Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)	4		4					
	4.1.2. Realización de mediciones ambientales, químicos, físicos y biológicos	4		4					
	4.1.3. Realización de mediciones ambientales, químicos, físicos y biológicos	4		4					
	4.1.4. Realización mediciones ambientales, químicos, físicos y biológicos	4		4					
Medidas de prevención y control para intervenir los peligros/riesgos (15%)	4.2.1. Se implementan las medidas de prevención y control de peligros	2,5	15	2,5			15		
	4.2.2. Se verifica aplicación de las medidas de prevención y control	2,5		2,5					
	4.2.3. Hay procedimientos, instructivos, fichas, protocolo	2,5		2,5					
	4.2.4. Inspección con el COPASST o Vigía	2,5		2,5					
	4.2.5. Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas, herramientas	2,5		2,5					
GESTIÓN DE AMENAZAS (10%)	Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (10%)	4.2.6. Entrega de Elementos de Protección Personal EPP, se verifica con contratistas y subcontratistas	2,5	10	2,5			10	
		5.1.1. Se cuenta con el Plan de Prevención y Preparación ante emergencias	5		5				
III. VERIFICAR	VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	5.1.2. Brigada de prevención conformada, capacitada y dotada	5	5	5			5	
		6.1.1. Indicadores estructura, proceso y resultado	1,25		1,25				
		6.1.2. Las empresa adelanta auditoría por lo menos una vez al año	1,25		1,25				
		6.1.3. Revisión anual por la alta dirección, resultados y alcance de la auditoría	1,25		1,25				
IV. ACTUAR	MEJORAMIENTO (10%)	6.1.4. Planificar auditoría con el COPASST	1,25	10	1,25			10	
		7.1.1. Definir acciones de Promoción y Prevención con base en resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2,5		2,5				
		7.1.2. Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	2,5		0				
		7.1.3. Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral	2,5		0				
TOTALES				100				91	

Cuando se cumple con el ítem del estándar la calificación será la máxima del respectivo ítem, de lo contrario su calificación será igual a cero (0).

Si el estándar No Aplica, se deberá justificar la situación y se calificará con el porcentaje máximo del ítem indicado para cada estándar. En caso de no justificarse, la calificación del estándar será igual a cero (0).

El presente formulario es documento público, no se debe consignar hecho o manifestaciones falsas y está sujeto a las sanciones establecidas en los artículos 288 y 294 de la Ley 599 de 2000 (Código Penal Colombiano)

FIRMA DEL EMPLEADOR O CONTRATANTE FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN SG-SST

La implementación de la tabla de valores y calificación de los Estándares Mínimos se realizará de acuerdo con la Resolución 0312 de 2019, mediante la cual se utilizará el Capítulo III “Estándares Mínimos para empresas de más de cincuenta (50) trabajadores clasificadas con riesgo I, II, III, IV o V y de cincuenta (50) o menos trabajadores con riesgos IV o V”, en donde deben cumplir con todos los Estándares Mínimos establecidos en el *Artículo 27. Tabla de Valores de los Estándares Mínimos*, identificando si la empresa cumple o no con el ítem propuesto en el estándar, asignando el porcentaje máximo establecido si la empresa cumple con el determinado ítem o asignando una calificación de 0 si la empresa no cumple con el estándar evaluado.

De acuerdo con la matriz de evaluación del SG-SST, la empresa Cementos Argos S.A. cumple con el 91% de los Estándares Mínimos del SG-SST establecidos en la Resolución 0312 del 2019, lo que implica que la empresa tiene un SG-SST con una valoración de Aceptable.

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

Fase 1 - Evaluación (02 de abril de 2019)

En la cual se verifico el cumplimiento a lo requerido según lo establecido por la norma vigente en el SG-SST, al igual que la aplicación del decreto 052 del 12 de enero de 2017 en la transición de la ejecución del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo mediante la identificación y mitigación de riesgos con base a la evaluación realizada en la matriz de Estándares mínimos de SG-SST.

Fase 2 -Plan De Mejoramiento (02 de abril de 2019 al 31 de diciembre de 2019)

Se realizo plan de mejoramiento en cuanto a los riesgos evaluados en la matriz de Estándares mínimos de SG-SST diseñando un cronograma en donde se establecen los tiempos de inicio y

finalización de cada actividad, los responsables que tendrá cada una de ellas y los recursos que serán necesarios para que su ejecución sea satisfactoria.

Fase 3 -Ejecución Mejoramiento (02 de abril de 2019 al 31 de diciembre de 2019)

En esta etapa se tiene en cuenta el cumplimiento y desarrollo del cronograma elaborado para la realización de las acciones de mejora, donde podamos verificar y evaluar la ejecución de dicho plan, el cual se reprogramará y revisara anualmente; con el objetivo de realizar nuevas acciones de mejora en caso de no haber cumplido con el objetivo propuesto en la anterior revisión y evaluación; se debe tener en cuenta que para realizar lo anterior debemos tener conocimiento de los riesgos a los que se exponen los empleados basándonos en la norma vigente y en la matriz de riesgos que debe cumplir la empresa en cuanto a los parámetros obligatorios según SG-SST.

Fase 4. Seguimiento Y Plan De Mejora (De abril a noviembre de 2019)

En el seguimiento y el plan de mejora se realizó la evaluación y vigilancia de la ejecución, desarrollo e implementación del SG-SST y del plan anual de trabajo desarrollado por Cementos Argos, en donde se logró consolidar la competencia de seguridad vial en los camiones mezcladores para 2018 y que el 70% de las instalaciones cuenten con planes de circulación interna, además de mejorar los indicadores de SST.

Fase 5. Inspección, Vigilancia Y Control (De noviembre de 2019 en adelante) Esta etapa se encuentra planificada para que se inicie a partir del mes de noviembre de 2019, en la cual se verificará el cumplimiento de la normativa vigente al SG-SST y que se verifique la implementación del plan de mejora de este mismo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

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

De acuerdo con el diligenciamiento de la matriz expuesta en la Tabla 1, se obtuvo una puntuación de 91% para el SG-SST de la empresa Cementos Argos, para lo cual se obtiene un SG-SST Aceptable, por lo que se debe realizar y tener a disposición un plan de mejoramiento para la empresa, enviar a la ARL un reporte de avances en el término máximo de 6 meses después de realizada la autoevaluación de estándares mínimos y un plan de visita por parte del ministerio del trabajo. Esto como consecuencia de haber incumplido parcial o totalmente con los siguientes ítems:

3.1.7. Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)

4.1.3. Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (metodología adicional, cancerígenos y otros)

7.1.2. toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora

7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral.

Encontramos en la investigación que la empresa Cementos Argos es una de las mejores empresas que hay en nuestro país en cuanto a la parte del SST, ya que uno de sus objetivos principales como empresa es mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

Preocupado por construir relaciones armónicas y equitativas con sus proveedores y contratistas, dentro de una cadena productiva responsable, que propenda por las mejores prácticas en materia laboral, social y ambiental; garantizando una cadena de valor responsable por ello eligen, monitorean y evalúan a sus proveedores y contratistas mediante procesos equitativos y

competitivos, que consideran criterios de sostenibilidad y el cumplimiento del Código de Conducta para Proveedores

Al fortalecer la relación con sus proveedores, trabajan con ellos en la construcción de capacidades que les permiten crecer juntos, reducir riesgos asociados y asegurar la continuidad de sus operaciones

Por estas razones nuestro grupo de trabajo ha evidenciado en nuestra investigación que la Organización Cementos Argos no presenta debilidad en las evaluaciones y seguimiento de las condiciones de contratar su personal externo (Proveedores), si no, que, por el contrario, se encontraron muchas fortalezas en este ámbito, en las cuales esta compañía se ciñe de manera detallada y precisa a las leyes y normas que la rigen como empresa.

En este sentido de orden, nuestro grupo de trabajo procederá a realizar las modificaciones pertinentes en el documento final a presentar.

Le agradecemos por su intervención y le solicitamos por favor nos pueda continuar retroalimentando para poder alcanzar mejores resultados.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA

5.1. Propuesta de mejora en la implementación del SGSST en la empresa.

CRITERIO	VALORACIÓN	ACCIÓN
Si el puntaje obtenido es menor al 60%	CRÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y tener a disposición del Ministerio del Trabajo un Plan de Mejoramiento de inmediato. - Enviar a la respectiva Administradora de Riesgos Laborales a la que se encuentre afiliada la empresa o contratante, un reporte de avances en el término máximo de tres (3) meses después de realizada la autoevaluación de Estándares Mínimos. - Seguimiento anual y plan de visita a la empresa con valoración crítica, por parte del Ministerio del Trabajo.
Si el puntaje obtenido está entre el 61 y 85%	MODERADAMENTE ACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y tener a disposición del Ministerio del Trabajo un Plan de Mejoramiento. - Enviar a la Administradora de Riesgos Laborales un reporte de avances en el término máximo de seis (6) meses después de realizada la autoevaluación de Estándares Mínimos. - Plan de visita por parte del Ministerio del Trabajo.
Si el puntaje obtenido es mayor o igual al 86%	ACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calificación y evidencias a disposición del Ministerio del Trabajo, e incluir en el Plan de Anual de Trabajo las mejoras detectadas.

Basados en la tabla de valores podemos definirnos en un rango de valoración ACEPTABLE el cual tuvimos en cuenta para desarrollar un plan de mejora con la cementera Argos, basados en algunos incumplimientos de actividades obligatorias en cuanto al SGSST y partiendo de estos puntos se logran implementar algunas acciones de mejora. Pues al realizar este proyecto no solo se busca beneficiar a Cementos Argos sino también a mejorar las prácticas que se realizan a la hora de fabricar el cemento, no es ajeno para nadie que esta actividad poco a poco está dejando huella en el medio ambiente y antes de que sea tarde y se desate una problemática ambiental y social mayor, se puedan implementar las siguientes técnicas que son amigables con el medio ambiente, pueden generar nuevos empleos y lo mejor de todo es que no afectará la calidad del producto.

También involucrar la comunidad para crear relaciones fuertes poniendo atención a las necesidades de la comunidad y motivando a sus colaboradores que demuestren compromiso por la mejora continua de la empresa.

Iniciar diálogos y establecer alianzas con otras compañías que compartan sus valores e iniciativas por cambiar algunas actividades para el mejoramiento del medio ambiente y crecimiento del municipio

Con base en los hallazgos encontrados anteriormente se tiene la siguiente propuesta de mejoramiento con el fin de obtener los mejoramientos necesarios en el SG-SST de la empresa cementos Argos y con los cuales se considera que la empresa puede llegar al 100% del cumplimiento de los estándares mínimos.

3.1.7 Programa recomendado

Programa preventivo (GSPM): Como empresa responsable con su personal, y entendiendo la problemática de la Sociedad actual del consumo de alcohol y otras drogas como un problema también de la empresa, no queriendo huir de responsabilidades, nos surge la necesidad de recomendar el ejecutar este programa preventivo de consumo de alcohol y otras sustancias en el trabajo, siendo que la organización Argos tiene la obligación de velar por la seguridad y la salud de su personal de trabajo.

Este programa sera puesto en marcha conforme el cronograma de actividades anuales, en el cual se definen los responsables, el grupo de profesionales y entidades que en conjunto con la organización Argos llevaran a cavo las diferentes etapas para sensibilizar, detectar, controlar y finalmente intervenir.

Esta normativa interna se difunde a través de la formación, a través de los tablonos de empresa y a través de los cuadrantes de horarios anuales

- ✓ Acciones Informativas.

El objetivo es concienciar a todas las personas de los peligros que comporta el consumo de

alcohol y/u otras drogas en el trabajo y los riesgos asociados a la seguridad y salud de los mismos.

- ✓ Realizar controles

Otro elemento innovador es la realización de controles, en horario laboral, al personal de nuestra plantilla. Estos controles, el alcotest, el drugtest y el análisis de drogas en orina, permiten

comprobar que nuestras personas están en óptimas condiciones para realizar sus tareas habituales, contribuyendo al aumento de seguridad y salud de nuestra empresa.

✓ Controles planificados

Los servicios médicos o el servicio de prevención programan las pruebas a realizar, siendo de forma aleatoria, notificados al personal, pudiéndose realizar al inicio, durante o al final de la jornada.

✓ Controles aleatorios:

Se realizarán sin previo aviso y se podrán realizar al inicio, durante o al final de la jornada.

- Controles por sospecha de intoxicación aguda: Si se sospecha de intoxicación aguda por alcohol u otras drogas.

- Controles en caso de accidentes laborales: En accidentes ya sean laborales o un itinere con sospecha de abuso de alcohol y/u otras drogas, siempre que sean atendidos en las instalaciones del Servicio Médico de la empresa, se realiza una analítica de sangre y/u orina previa información y consentimiento de la persona trabajadora.

Si el resultado de la prueba realizada en el Servicio Médico es positivo, se comunicará a la comisión evaluadora, para evaluar y

determinar el grado disciplinario a aplicar

4.1.3. Argos tiene como principal premisa contribuir con la generación de valor, pues una adecuada gestión de riesgos, le permitirá, planear con anticipación los accidentes que puedan afectarla de manera significativa, entre ellos vemos el Recurso Humano: causas originadas por las personas que intervienen directa o indirectamente con la ejecución de las actividades,

procesos y proyectos de la organización, enfermedades causadas por el consumo de sustancias dañinas entre otras.

Procesos: las causas originadas por errores o deficiencias en los procesos.

Tecnología: las causas originadas por errores o deficiencias en la tecnología, tales como fallas en los aplicativos, fallas en las comunicaciones, obsolescencia tecnológica, entre otros.

Infraestructura: Son las causas originadas por fallas o debilidades en la infraestructura física. de acuerdo a lo anterior argos debe Proporcionar herramientas y capacitación necesarias para la documentación de los eventos de riesgo que se presenten. mitigando estos riesgos atreves de la complementación de los planes de acción que le permitan identificar, medir, controlar, comunicar y monitoria los riesgos.

7.1.2 Motivar la participación de los empleados, contratistas y proveedores en el desarrollo y ejecución de los planes del SG-SST haciendo énfasis en la parte de reportes de incidentes y accidentes de trabajo que se hace por parte de los empleados, con el fin de llevar un identificación y análisis de los mismos evitando repercusiones.

7.1.3 Suministrar la información real y oportuna a los empleados, contratistas y proveedores en cuanto a los peligros y riesgos latentes del sitio o puesto de trabajo, evitando posibles accidentes y reportes a la ARL.

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

Con base en las anteriores propuestas de mejoramiento, se diseña el siguiente cronograma en donde se establecen los tiempos de inicio y finalización de cada actividad, los responsables que

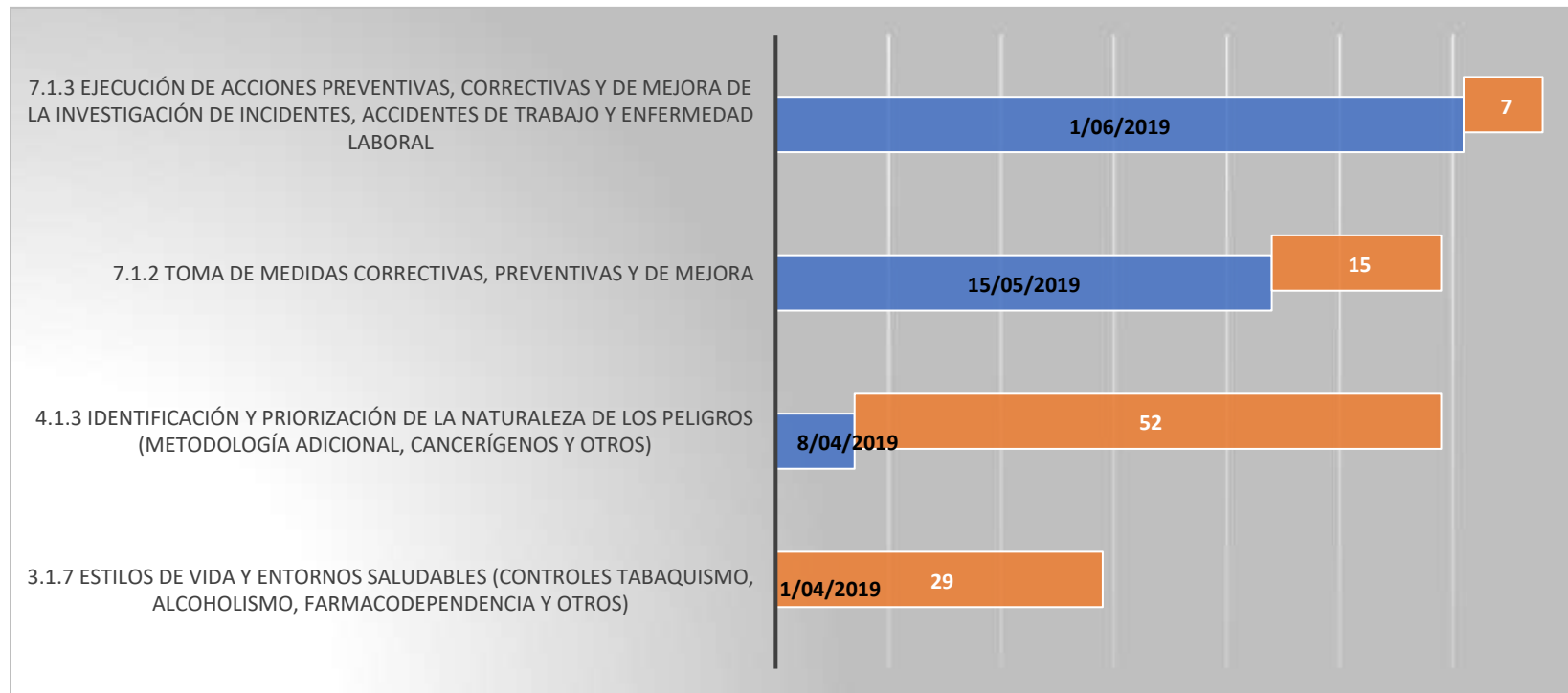
tendrá de cada una de ellas y los recursos que serán necesarios para que su ejecución sea satisfactoria.

Actividad	Fecha inicio	Fecha finalización	Duración (Días)
3.1.7 Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)	4/04/2019	4/06/2019	61
4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)	8/04/2019	30/05/2019	52
7.1.2 Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	15/05/2019	30/05/2019	15
7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral	1/06/2019	8/06/2019	7

CRONOGRAMA

Actividad	Fecha inicio	Fecha finalización	Duración (Días)	Recursos	Responsable
3.1.7 Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)	1/04/2019	30/04/2019	29	Equipo SG-SST	Area de Talento Humano y salud ocupacional
4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)	8/04/2019	30/05/2019	52	Equipo SG-SST	Area de Talento Humano
7.1.2 Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	15/05/2019	30/05/2019	15	Equipo SG-SST, recursos financieros	Analista sg-sst
7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral	1/06/2019	8/06/2019	7	Equipo SG-SST	Analista sg-sst

DIAGRAMA DE GANTT



Recomendaciones

Es importante definir las políticas, los principios y las reglas esenciales del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo para que así se pueda definir las responsabilidades de los líderes, los colaboradores y los contratistas; de este modo, establecer lineamientos para el diseño de los planes de emergencias por parte de cada operación, empezando por la identificación de amenazas, hasta la verificación del cumplimiento del plan. También tener en cuenta que todos los incidentes deben ser reportados, investigados y comunicados a nivel interno de las operaciones donde ocurren y a nivel organizacional, de manera que las lecciones aprendidas sean generadoras de prácticas preventivas

Para que estas acciones que se implementaron funcionen y cumplan con los objetivos propuestos se debe contar con la cooperación y colaboración de todo el personal que hace parte de la empresa, todos deben cumplir con las acciones definidas en el Plan de Trabajo anual con el fin de brindar condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la empresa Cementos Argos; previniendo incidentes, accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades laborales, que se puedan presentar en la empresa.

Realizar las debidas evaluaciones con el fin de identificar los peligros, valoraciones de riesgo, determinación de controles, identificación de amenazas y preparación y respuesta ante emergencias y contingencias, respondiendo a las necesidades de los empleados, para con ello contribuir a la mejora continua en la gestión y desempeño del sistema.

Se debe tener en cuenta que no se tiene el 85% del cumplimiento respecto a los estándares mínimos del SG-SST en la empresa Cementos Argos S.A. con el cual se obtiene un SG-SST moderadamente aceptable, lo que implica que debe incorporar todos los hallazgos identificados a

su plan de mejoramiento y enviar un reporte de avances a la ARL en un término máximo de seis meses.

El SG-SST no sólo se debe limitar al cumplimiento de los estándares mínimos propuestos por el Ministerio del Trabajo, pues todas las empresas tienen distintas necesidades en cuanto a la seguridad integral y salud de sus trabajadores en sus ambientes laborales, por lo que es importante que, al momento de cumplir con los Estándares Mínimos propuestos por la normativa vigente la empresa busque perfeccionar otros problemas referentes a esta área.

Al realizar el diagnóstico en la empresa Cementos Argos, se evidencia, que cuenta con grandes inversiones en tecnología, lo cual mejora sus procesos de producción, pero sus prácticas no contribuyen a reducir impactos negativos en el medio ambiente. Es por esta razón que se hace necesario también establecer prácticas de mejora para el producto final y la disminución del impacto ambiental.

Actualizar el plan de emergencias actual, con acceso a todo el personal, para su debida capacitación y consulta.

Divulgar y dejar a disposición de todo el personal el Manual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como estrategia de sensibilización y conocimiento permanente del sistema.

Dar incentivos o bonificaciones a los colaboradores que, aporten ideas innovadoras que permitan la mejora del SG-SST, con el fin de lograr una participación del 100% de los miembros de la organización Cementos Argos.

Conclusiones

El SG-SST es una de las fuentes de mayor importancia que tienen las empresas y por ello se convierte en una herramienta indispensable en cada una de estas; nos permite contar con el personal idóneo y eficaz con la finalidad de prestar servicios de alta calidad, minimizando de esta manera los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales ya que estas perjudican tanto al empleado como a la empresa, ocasionando graves pérdidas, por ello la implementación de un buen sistema de Seguridad y Salud para los trabajadores llevarán a la empresa alcanzar un alto nivel de productividad y competitividad, además con ello los empleados contarán con las condiciones físicas y ambientales adecuadas para que puedan realizar sus actividades con calidad.

Llevar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo apto para todos permite que no solo haya cuidado personal sino un cuidado a los otros, todo el tiempo posible tanto dentro o por fuera de la empresa, dado que esto ayuda a llevar una mejor calidad de vida y el dar ejemplo de llevar una buena integración de todos los elementos que componen el Sistema y de todas sus actividades al garantizar la participación de todos los involucrados a este. Aportando que ayuda a el desempeño midiendo el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la organización.

Con la realización de la presente propuesta se ampliaron los conocimientos en materia de seguridad y salud ocupacional, debido a la exigencia de lo que conlleva aplicar un sistema, donde se requirió indagar y entender la estructura que exige el Decreto 1072 en cuanto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se realizaron varios formatos y procesos para la implementación, ejecución y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; siendo una ventaja de aprendizaje para aplicar en futuros proyectos laborales.

Bibliografía

Arrobo, W. (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A. Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinooccial. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf

Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guzman, P., & Olave, S. (2004). Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108320/guzmanl_p.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ministerio del Trabajo. (2014). Decreto 1443 de 2014. Bogotá D.C. Obtenido de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 del 2015. Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio del Trabajo. (2016). Decreto 171 de 2016. Bogotá D.C. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20171%20DEL%2001%20DE%20FEBRERO%20DE%202016.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2017). Decreto 052 de 2017. Bogotá D.C. Obtenido de https://www.arlsura.com/files/decreto52_2017.pdf

Ministerio del Trabajo. (2017). Resolución 1111 de 2017. Obtenido de <https://safetya.co/resolucion-1111-de-2017-sg-sst/>

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019. Bogotá D.C. Obtenido de https://www.arlsura.com/files/Resolucion_0312_de_2019_Estandares_Minimos.pdf

Tomasello, T. (2017). Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145542/Tomasello%20Ubilla%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verano, D. (2003). La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas. Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3LUefyUqj8kJ:www.eum>