

**PROPUESTA ESTRATEGICA DE MEJORA EN LA IMPLEMENTACION DE LOS
ESTANDARES MINIMOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y
SALUD EN EL TRABAJO (SG-SST) EN AXA COLPATRIA. PARA EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL 2019 Y PRINCIPIOS DEL 2020**

Presentado por:

NIDIA CAROLINA CIFUENTES BUSTOS

DIANA MARITZA QUITIÁN QUINTERO

JANETH RODRIGUEZ CARREÑO

EMILSEN RODRIGUEZ FLOREZ

YOLI ESPERANZA SAMBONI BELTRAN

Grupo:

101007_81

Tutor

CLARA VIVIANE VILLALOBOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICA Y DE
NEGOCIOS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	III
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	IV
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Antecedentes de problema.....	2
1.3. Justificación de la investigación cualitativa.....	4
CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y LEGAL	7
2.1. Marco teórico: revisión de las teorías y autores.....	7
2.2. Marco legal: revisión de las normas, resoluciones, leyes, etc.....	8
CAPITULO 3: METODOLOGIA INVESTIGACION CUALITATIVA.....	9
3.1. Análisis de la implementación inicial del SG-SST en la empresa.....	9
3.2. Implementación de la tabla de valores y calificación de los estándares mínimo SG-SST 11	11
3.3. Descripción de la transición de la empresa al nuevo SG-SST resolución 0312 del 13 de febrero de 2019.....	16
CAPITULO 4: RESULTADOS	18
4.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la tabla de valores y calificación de SG-SST.....	18
CAPITULO 5: PLAN DE MEJORA	22
5.1. Propuesta de mejora en la implementación del SG-SST en la empresa	22
CRONOGRAMA	28
RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFIA.....	32

INTRODUCCION

Conocer la información respecto al sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo de la empresa AXA COLPATRIA permite de forma clara detectar las falencias e iniciar las medidas correctivas que permitan la materialización e implementación de las normas correspondiente.

Parte fundamental del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo se basa en detectar, prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de los accidentes y enfermedades generadas como consecuencia del trabajo que realizan, lo mismo que disminuir la ocurrencia de estos hechos.

La implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo permitirá un mejor funcionamiento de la empresa, aumento de la productividad, un mejor ambiente social y un cambio en la calidad de vida de los empleados; además, si la empresa no implementa el sistema de seguridad y salud en el trabajo dentro de su organización, podrá entrar en una serie de gastos generados por los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

Es por esto que el desarrollo de la actividad basada en problemas reales en la empresa AXA COLPATRIA, busca aportar a las debilidades encontradas con el producto de esta investigación, contribuyendo favorablemente a la empresa de la que se ocupa esta investigación con excelentes resultados en la prevención de riesgos ocupacionales, implementando las actividades normadas en la legislación colombiana.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general

Garantizar los recursos necesarios en la implementación de los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Axa Colpatria Seguros en la ciudad de Bogotá, para el segundo semestre del 2019 y principios del 2020, verificando así el cumplimiento y la eficacia del SG SST a través de las auditorias y los planes de mejoramiento.

Objetivos Específicos

1. Dar cumplimiento a los 62 estándares mínimos de acuerdo a la Resolución N°. 312 del 2019.
2. Cumplir con la normatividad vigente en lo referente al SGSST para evitar posibles accidentes y/o enfermedades laborales por omisión del conocimiento de la norma.
3. Identificar los peligros al que están expuesto los empleando, evaluando y valorando los riesgos para establecer los controles respectivos.
4. Realizar el plan de trabajo y dar cumplimiento al mismo para así evitar posibles sanciones a la empresa.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del problema

Axa Colpatria Seguros, se encarga de la venta de seguros como bien es su objetivo.

Los agentes de seguros no tienen un sueldo fijo y están predestinados a ser personas con afán de colocar una venta cada vez que se dé la oportunidad con un cliente. De esta manera la empresa genera una comisión para tener como sustentar su día a día.

El personal de Axa Colpatria en su mayoría se compone de los agentes de seguros y del personal administrativo que si cuenta con mayor estabilidad laboral, los asesores o agentes de seguros no permanecen una jornada laboral completa todos los días, por tanto esta situación hace que la gente se disperse un poco más y no se encuentre en las oficinas de Axa Colpatria todo el tiempo , esto, hace más difícil la comunicación con los temas relacionados con la Gestión en Salud Ocupacional o Higiene Laboral y pasa a ser un segundo plano para los Asesores Comerciales.

De esta manera y teniendo en cuenta que los asesores conforman una buena parte del personal de la empresa, el comité de Bienestar no alcanza a programar actividades de promoción y prevención o de simulacros con más frecuencia y se pierde un poco el contacto y control del estado de salud del empleado o se toma poca atención a los puestos de trabajo porque el personal no permanece todo el tiempo en ellos, o simplemente no hay conciencia en el empleado para prevenir fuera de su lugar de trabajo acciones inseguras que atentan contra su bienestar.

Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son los recursos necesarios para implementar los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa Axa Colpatria y sus beneficios para el segundo semestre del 2019 y principios del 2020, manteniendo los indicadores de evaluación en su nivel más efectivo?

1.2. Antecedentes de problema

Los programas de Salud ocupacional en el país han permitido mejorar las condiciones en las que se desarrolló el trabajo para empleados y empleadores, mejorando notoriamente las condiciones ambientales y el ambiente laboral al cual se exponen las organizaciones. Los programas giran alrededor de la formación de un Comité paritario de Salud Ocupacional encargado de velar por el cumplimiento del mismo y apoyar el desarrollo de actividades a través del control, promoción y prevención.

Estos programas se han implementado en el país desde los años setenta y desde entonces han sufrido actualizaciones con el fin de ir de la mano con los cambios que sufren las organizaciones. La ley 9 de 1979 fue la primera en hablar sobre la temática al dedicar uno de sus últimos títulos al tratamiento del tema, posteriormente, para el año de 1994 con el decreto 1295 se empezó a hablar del Sistema General de Riesgos Profesionales y su administración.

Prosiguiendo con la mejora continua de las normativas para el año 2012 se dictó la Ley 1562, la cual reemplazaba el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (Safetya, 2015)

Desde el inicio de la reglamentación de la salud y seguridad en el trabajo, las empresas y los empleados han ido manejando el desarrollo de la misma y adaptando las leyes y decretos a sus organizaciones con el fin de establecer las medidas que deben realizarse para mantener a la empresa dentro de los estándares mínimos requeridos para cada caso. La principal división a tener en cuenta para conocer los estándares necesarios es el tamaño de la organización y el número de empleados que intervienen en la misma.

En la empresa Axa Colpatria se deben mejorar ciertos aspectos que pueden encausar al cien por ciento los estándares de la resolución 0312 de 2019, por tanto, existen unas falencias que la empresa debe corregir en su plan de mejoramiento, los empleados por su parte deben asegurar el uso de sus equipos de protección con la regularidad que debe ser, y por parte de la empresa falta más atención a los cuidados de ingeniería: como medios de confinamiento, encerramiento, aislamiento y ventilación de algunos sitios de trabajo.

Por parte del área de Bienestar las capacitaciones se deberían realizar con mayor frecuencia, al no hacerlas el empleado se dispersa de los temas relacionados a la salud ocupacional y autocuidado fuera de la oficina

En los medios de comunicación que se utilizan, los boletines no son el medio suficiente para que el empleado tome conciencia de su autocuidado y estilos de vida en sus sitios de trabajo y fuera de ellos

Los empleados están dedicados la mayor parte del tiempo a sus actividades laborales, pero no reciben capacitaciones con más insistencia por parte del área de bienestar y Salud Ocupacional. Por otra parte, se tiene rotación de personal con una frecuencia media y esto hace

que el empleado no tenga sentido de propiedad hacia la empresa y por tanto no les dé mayor importancia a los temas de Salud Ocupacional

1.3. Justificación de la investigación cualitativa

Las empresas actualmente se hacen más competitivas dentro de sus respectivos campos y por ello deben buscar la manera de mantener un valor agregado en todos los sectores de la organización. El bienestar de los trabajadores y el mantener un ambiente interno adecuado permite el mejor desarrollo de las actividades internas en la empresa. El sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo permite evitar y prevenir lesiones y enfermedades causadas por condiciones de trabajo por lo que es importante que una empresa mantenga al día y cumpliendo los estándares requeridos para estos sistemas.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario que en la empresa AXA Colpatria se realice una valoración del estado actual de la empresa frente a los estándares mínimos en cuanto al sistema de gestión. El desarrollo de una investigación cualitativa en la cual se identifiquen los fallos y se expresen mejoras que permitan que la organización tome un mejor camino frente a su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo permitirá mantener a la organización en una mejora continua y de esta manera velar por el bienestar interno para de esta manera mejorar el ambiente y garantizar la seguridad de los empleados.

Axa Seguros inicio sus operaciones en Colombia en el año 2014, haciendo la fusión con la Aseguradora Colpatria, en los últimos años se ha implementado de manera efectiva el Sistema de

Salud ocupacional, pero las exigencias de las normas hacen que se generen cambios en el actual sistema.

En la torre Colpatria se hacen capacitaciones para los empleados de Axa Colpatria Seguros al iniciar vinculación en la empresa, con respecto a los riesgos a los que el trabajador se encuentra expuesto, el dilema ha sido con que la frecuencia se sigue realizando estas capacitaciones para mantener al empleado atento al tema.

En el método de observación se ha evidenciado que los boletines informativos son el medio de comunicación más cercano y son recibidos cada semana en el buzón electrónico de cada empleado, recomienda al colaborador sobre la prevención y protección de la salud para evitar enfermedades, lo cual está bien, pero no es suficiente para que el empleado tome conciencia de su autocuidado y estilos de vida en sus sitios de trabajo y fuera de ellos.

Por el nivel alto de empleados no es fácil programar para todos un tiempo adecuado para la Salud ocupacional y así mismo la ausencia de empleados dentro de las oficinas hace que el empleado no esté dentro de la empresa en todo momento para recibir estas capacitaciones y exámenes periódicos del estado de salud de cada colaborador.

El volumen de clientes que están en constante entrada y salida de las oficinas no permite dedicar tiempo al progreso de la Salud ocupacional de la empresa.

Siendo estos algunos de los incidentes que se han revelado, el comité de bienestar no programa las actividades con más rigor sobre el estado de salud actual del empleado. Las estaciones de trabajo tienen algunas falencias, los comités de vigía y Copasst programan actividades con poca frecuencia en el año a los grupos de empleados, esto ha generado que baje el nivel de efectividad en la planeación de capacitaciones y actividades de promoción y

prevención. Así mismo la comunicación se hace difícil con el empleado, por ser una empresa tan concurrente de personal y con diferentes niveles de empleos, no hay un esquema que sea más asertivo y sobre todo que concientice al empleado de su bienestar en cualquier momento.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y LEGAL.

2.1. Marco teórico: revisión de las teorías y autores.

“Así como el hombre, la ciencia y la tecnología han evolucionado, también lo ha hecho la salud en el trabajo” (Nava 1994, p. 534). De esta forma, aun cuando la actividad de la prevención de riesgos laborales ha tomado diferentes nombres a lo largo del tiempo, todas van enfocadas hacia el mismo objetivo fundamental: “la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo” (Van Der Haar et Goelzer 2001, p. 7). Inicialmente la prevención de riesgos laborales se denominó higiene industrial por tratarse de medidas higiénicas aplicadas en la industria para prevenir los accidentes y enfermedades que presentaban los obreros como consecuencia del trabajo. Sin embargo, al constatar que no bastaban estas medidas, sino que se requería la acción de la medicina para atender la salud de los trabajadores, esta práctica de la prevención pasó a llamarse medicina del trabajo, siendo una disciplina más de carácter resolutivo.

“El SG-SST es un método lógico y por pasos que permite decidir aquello que debe hacerse, el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse. Puede y debe ser capaz de adaptarse a los cambios operados en la actividad de la organización y a los requisitos legislativos” (OIT 2011, p. 3).

2.2. Marco legal: revisión de las normas, resoluciones, leyes, etc.

La finalidad del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo es la prevención de accidentes y enfermedades laborales, ya que puede ocasionar traumatismos tanto para la empresa como para los empleados debido a que se ve afectado el sector económico y el sector del talento humano disminuyendo así la productividad de la empresa por estas razones se da la importancia y legalización a través de Normas, Decretos y leyes para que todo empresario público y/o privado se rija a los principios y procedimiento: como es la conformación del comité COPASST quienes son los encargados de realizar la prevención y capacitaciones en los temas de salud en el trabajo, el historial con su respectiva evaluación de los accidentes, incidentes laborales y enfermedades profesionales; la conformación de las Brigadas de emergencias quienes son los encargados de liderar cualquier eventualidad que suceda en la empresa como el control de un incendio, un sismo, una inundación, etc., estas actividades se realizan en base a un plan de trabajo programado el año inmediatamente anterior y supervisado para su ejecución por el gerente de la empresa y la ARL.

Todos estos procesos han sucedido a través de la historia todo con la finalidad de gozar de buena salud, en la Constitución Política de 1991, se encuentran algunos artículos que hablan sobre el derecho del trabajo como una obligación social y tiene unos beneficios del Gobierno es decir del estado, garantizando el acceso a los servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud como principio universal.

CAPITULO 3: METODOLOGIA INVESTIGACION CUALITATIVA.

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

Al momento de realizar la ejecución y la implementación del SG-SST, es necesario realizar una evaluación inicial, seguida por el análisis de Riesgos y peligros, establecer la Política y objetivos, continuar con la elaboración del plan de trabajo anual, programa de capacitación, manejo de emergencias y reporte e investigación, de ser necesario hacer una adquisición de bienes y contratación de servicios y para finalizar, es necesario realizar la medición y evaluación de la gestión junto con las acciones preventivas o correctivas

Según lo encontrado en el diagnóstico inicial referente a la aplicación del SG-SST de AXA COLPATRIA, evaluado mediante la matriz de riesgos trabajada, se establece que es necesario precisar las acciones a seguir, designando las áreas, cargos y trabajadores que le apoyarán en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, basando su accionar en la normatividad legal vigente; Decreto 1072 de 2015, donde se establece los lineamientos del SG-SST, ratificando las obligaciones previas establecidas en el artículo 56 del Decreto Ley 1295 de 1994, donde se establecen las responsabilidades y funciones en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Con la participación de la Dirección administrativa y financiera y el Departamento de Bienestar y SST se deben definir y asignar los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo las actividades e implementar las medidas de prevención y control, encaminadas a la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

Este presupuesto será desarrollado y revisado anualmente por la Dirección administrativa y financiera acorde con el cumplimiento de los objetivos y la evaluación de los indicadores.

3.2. Implementación de la tabla de valores y calificación de los estándares mínimo SG-SST

ESTÁNDARES MÍNIMOS SG-SST										
TABLA DE VALORES Y CALIFICACIÓN										
Nombre de la Entidad: AXA COLPATRIA						Número de trabajadores directos: 735				
NIT de la Entidad: 860.002.184-6						Número de trabajadores directos:				
Realizada por: Comité evaluador UNAD						Fecha de realización: 22 OCTUBRE 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 en 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					
	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	6	2				4	
		1.2.2. Capacitación, Inducción y Reinducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PyP	2			0				
		1.2.3. Responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con curso (50 horas)	2		2					
	GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	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	15	1				14
		Objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST (1%)	2.2.1. Objetivos definidos, claros, medibles, cuantificables, con metas, documentados, revisados del SG-SST	1		1				
Evaluación inicial del SG-SST (1%)		2.3.1. Evaluación e identificación de prioridades	1	1						
Plan Anual de Trabajo (2%)		2.4.1. Plan que identifica objetivos, metas,	2	2						

		responsabilidad, recursos con cronograma y firmado								
	Conservación de la documentación (2%)	2.5.1 Archivo o retención documental del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2		2					
	Rendición de cuentas (1%)	2.6.1 Rendición sobre el desempeño	1		1					
	Normatividad nacional vigente y aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo (2%)	2.7.1 Matriz legal	2		2					
	Comunicación (1%)	2.8.1 Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	1		0					
	Adquisiciones (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					
	Contratación (2%)	2.10.1 Evaluación y selección de proveedores y contratistas	2		2					
	Gestión del cambio (1%)	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					
II. HACER	GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	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					
		3.1.4 Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos	1		0					
		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					
		3.1.9 Eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos	1		1					
		Registro, reporte e investigación de las enfermedades laborales, los incidentes y accidentes del trabajo (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	9		2			7
			3.2.2 Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedad Laboral	2	5		2			5

	Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores (6%)	3.2.3 Registro y análisis estadístico de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1	6	1				5	
		3.3.1 Medición de la severidad de los Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1					
		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			0				
		3.3.5 Medición de la incidencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1					
		3.3.6 Medición del ausentismo por incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1					
	GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos (15%)	4.1.1 Metodología para la identificación, evaluación y valoración de peligros	4	15	4				12
			4.1.2 Identificación de peligros con participación de todos los niveles de la empresa	4		4				
			4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)	3			0			
			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				12,5
			4.2.2 Se verifica aplicación de las medidas de prevención y control	2,5		2,5				
	4.2.3 Hay procedimientos, instructivos, fichas, protocolos		2,5	2,5						
	GESTION DE AMENAZAS (10%)	Plan de prevención, preparación y respuesta ante	5.1.1 Se cuenta con el Plan de Prevención y Preparación ante	5	10	5				10
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			0				
		4.2.6 Entrega de Elementos de Protección Persona EPP, se verifica con contratistas y subcontratistas	2,5		2,5					

		emergencias (10%)	emergencias							
			5.1.2 Brigada de prevención conformada, capacitada y dotada	5		5				
III. VERIFICAR	VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	Gestión y resultados del SG-SST (5%)	6.1.1 Indicadores estructura, proceso y resultado	1,25	5	1,25				5
			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				
			6.1.4 Planificar auditoría con el COPASST	1,25		1,25				
IV. ACTUAR	MEJORAMIENTO (10%)	Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del SG-SST (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	10		0			5
			7.1.2 Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	2,5		2,5				
			7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral	2,5		2,5				
			7.1.4 Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL	2,5			0			
TOTALES					100					83,5
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 el 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					

Se realizó la implementación de la tabla de valores y su respectiva calificación de los estándares mínimos del SG-SST de acuerdo a la visita realizada, utilizando la metodología de la observación y la entrevista como resultado obtuvimos que los siguientes ítems no los cumple la empresa:

- Capacitación, Inducción y Re inducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PyP.
- Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos.
- Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros).
- Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros).
- Medición de la prevalencia de incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral.
- Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas, herramientas.
- Definir acciones de Promoción y Prevención con base en resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
- Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL.

AXA Colpatria Seguros en la mayor parte de los Items ha estado en cumplimiento con los estándares mínimos que permiten verificar el cumplimiento de los requisitos para la implementación del referido sistema.

La escala de valoración permanece moderadamente aceptable donde el puntaje es del 83, 5 %, donde las acciones a implementar son seguidas del plan de mejoramiento para cumplir con los requisitos del Ministerio del Trabajo.

Con la Administradora de Riesgos Laborales ARL que está en asesoramiento se deben enviar los reportes de los avances 6 meses después de realizada la autoevaluación de estándares mínimos. Se debe establecer un pleno contacto con el Ministerio de Trabajo para preparar la visita de reevaluación de los últimos planes de acción a los ítems por mejorar

3.3. Descripción de la transición de la empresa al nuevo SG-SST resolución 0312 del 13 de febrero de 2019.

La transición del Sistema de Salud Ocupacional al Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo, se viene liderando desde el 2018, en la cual ya han realizado dos visitas por parte de la Arl, en el cual se han ejecutado e implementado algunos estándares de calidad en el SG-SST.

Según la resolución 0312 del 13 de febrero de 2019, se estableció una serie de acciones para la transición a la que se ve expuesta AXA Colpatria, durante la ejecución del SG-SST

1. Autoevaluación del SG-SST

El personal encargado del SG-SST debe realizar una autoevaluación usando como base la Tabla de Valores de los Estándares Mínimos clasificados según el ciclo PHVA, la cual debe ser firmada por el empleador y por el responsable de la ejecución del SG-SST.

2. Plan de mejora

Posterior a la autoevaluación es necesario obtener un análisis sobre los estándares mínimos que la empresa no cumple. Una vez estudiados se debe elaborar un plan de trabajo que debe incluir estándar a cumplir, descripción de la actividad, fecha de la actividad y recursos asignados, esto para cumplir con la normatividad vigente.

3. Plan anual 2019 – 2020

Mediante un cronograma se establecen las actividades a desarrollar durante el año, en lo que se incluyen, reuniones, capacitaciones, actividades del sistema, reinducciones, simulacros, inspecciones, entre otras, ese cronograma debe estar acompañado por el presupuesto destinado al SG SST.

4. Seguimiento

El seguimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la verificación del cumplimiento al plan de mejora 2019-2020, se realizará por parte del responsable del sistema, por la alta gerencia, ARL AXA COLPATRIA y El Ministerio del Trabajo, mediante una serie de auditorías.

CAPITULO 4: RESULTADOS.

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

Luego de realizado el Autodiagnóstico de la Evaluación a la empresa, en la tabla de valores se encontraron algunas falencias por resolver, respecto a los Recursos, la Gestión Integral del SG SST, la Gestión de la Salud, la Gestión de peligros y riesgos y el Mejoramiento.

Para que la compañía pueda cumplir con la norma 0312 de 2019 de estándares mínimos, se hace indispensable contar con la asesoría permanente de la Administradora de Riesgos Laborales ARL, que tiene el criterio para apoyar una mejor gestión de riesgos y mejora el compromiso de cumplimiento para así enviar en el tiempo estipulado los reportes de los avances de autoevaluación ante el Ministerio de Trabajo.

Los hallazgos encontrados se encuentran en los siguientes ítems:

PLANEAR.

1. Recursos.

Capacitación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Ítem Capacitación, Inducción y Re inducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PyP.:

Las acciones de mejora para el ítem es Programar y ejecutar las capacitaciones y re inducciones a todo el personal en seguridad y salud en el trabajo y programar inducción a los nuevos empleados dejando registros de calidad en actas previstas para consultar en cualquier circunstancia.

2. Gestión Integral del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Comunicación.

Ítem: Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

Se sugiere usar de forma más frecuente los mecanismos de comunicación como circulares, mensajes a través del WhatsApp y correos electrónicos para divulgar las actividades de SST, divulgar a todos los funcionarios los mecanismos implementados por Seguridad y Salud en el Trabajo para una adecuada comunicación interna y externa, permitan recolectar inquietudes, ideas y aportes de los funcionarios en materia de seguridad y salud en el trabajo para que sean consideradas y atendidas, otra acción de mejora es diseñar un documento donde se establezcan los lineamientos de comunicación, participación y consulta de SST de acuerdo al Decreto 1072 de 2015. Artículo 2.2.4.6.14

HACER

1. Gestión de la Salud.

Condiciones de Salud en el trabajo.

Ítem: Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos.

Las acciones de mejora para este ítem, son programar con los empleados y para los empleados campañas de prevención donde puedan asistir de manera habitual y esto con el fin de evitar problemas de salud en el futuro de la persona.

2. Gestión de la Salud.

Condiciones de salud en el trabajo.

Ítem: Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)

La estrategia a implementar es la sensibilización, Información, Educación y Formación al personal con enfoque preventivo, utilizando el material audiovisual, innovador, llamativo, creativo e interesante referente a la adicción de tabaquismo, alcoholismo, y farmacodependencias.

3. Gestión de la Salud.

Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores.

Ítem: Medición de la prevalencia de incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral.

En este ítem el organismo encargado del Vigía y Copasst, pueden instaurar los simulacros para prevenir las condiciones relacionadas.

4. Gestión de peligros y Riesgos.

Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.

Ítem: Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros).

Aquí entra el autocuidado para cada empleado. Garantizar conciencia para prevenir enfermedades con el tiempo que atentan para la salud, alimentación saludable y ejercicio regular es lo más recomendados.

5. Gestión de peligros y Riesgos.

Medidas de prevención y control para intervenir los peligros/ riesgos.

Ítem: Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas, herramientas.

Tener los implementos adecuados en cada lugar de trabajo hace parte de la prevención y control, donde el trabajador no esté expuesto

ACTUAR.

1. Mejoramiento.

Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del SG-SST.

Ítem: Definir acciones de Promoción y Prevención con base en resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

El departamento encargado tendrá la disponibilidad de estar al tanto en cualquier momento de presentar acciones que se deban implementar en las circunstancias requeridas por los empleados expuestos.

2. Mejoramiento.

Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del SG-SST.

Ítem: Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL.

Seguir las pautas de los entes encargados de la idoneidad para economizar tiempo en cada

acción al proceso de mejora.

CAPITULO 5: PLAN DE MEJORA

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

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla de valores y la calificación de SG-SST en la empresa AXA COLPATRIA, y al problema planteado de : Cuáles son los recursos necesarios para implementar los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa Axa Colpatria Seguros para el segundo semestre del 2019 y principios del 2020, manteniendo los indicadores de evaluación en su nivel más efectivo, se realiza la siguiente apreciación en lo referente al costo para la implementación y mantenimiento del SGSST de acuerdo al análisis de evaluación que se realizó tenemos lo siguiente:

Formación, capacitación y entrenamiento en SST, es decir capacitaciones obligatorias en el SST una mensual es decir 12 capacitaciones por valor de \$1.200.000, se debe realizar la formación de brigadistas 1 semestral por valor de \$0 ya que con el contrato de recargas y mantenimiento de extintores en el pliego de cargos se solicitara la capacitación; Formación de auditores internos del SGSST por valor de \$200.000 una por cada semestre; simulacros de emergencias se realizara una por semestre con el apoyo de la ARL

Salud Ocupacional: Exámenes médicos ocupacionales (ingresos, periódicos cada dos años, cambio de trabajo, y salida) por valor por persona \$30.000 $(735*30.000) = \$22.050.000$

Inspecciones: Inspecciones periódicas a instalaciones, equipos, máquinas, y herramientas en SST por valor de \$100.000 cada cuatro meses; inspecciones de equipos de emergencia \$100.000 cada cuatro meses

Mantenimiento preventivo de SST: Equipos de protección ante emergencias: 400.000 y elementos de protección personal: \$300.0000

Auditorías internas del SGSST: Auditorias ejecutas por auditores externos anual \$ 500.000

Útiles de oficina y medios tecnológicos: \$1.500.000

El total del presupuesto sería de 14.825.000

La implementación del SGSST en el 100% permitirá mejorar el cumplimiento legal en esta reglamentación, habrá reducción de ausentismos laborales por incapacidades presentadas por los funcionarios; disminuirán los accidentes de trabajo con el aumento en la participación en las capacitaciones las cuales serán obligatorias y de estricto cumplimiento.

5.2 Cronograma de Actividades - DIAGRAMA DE GANTT

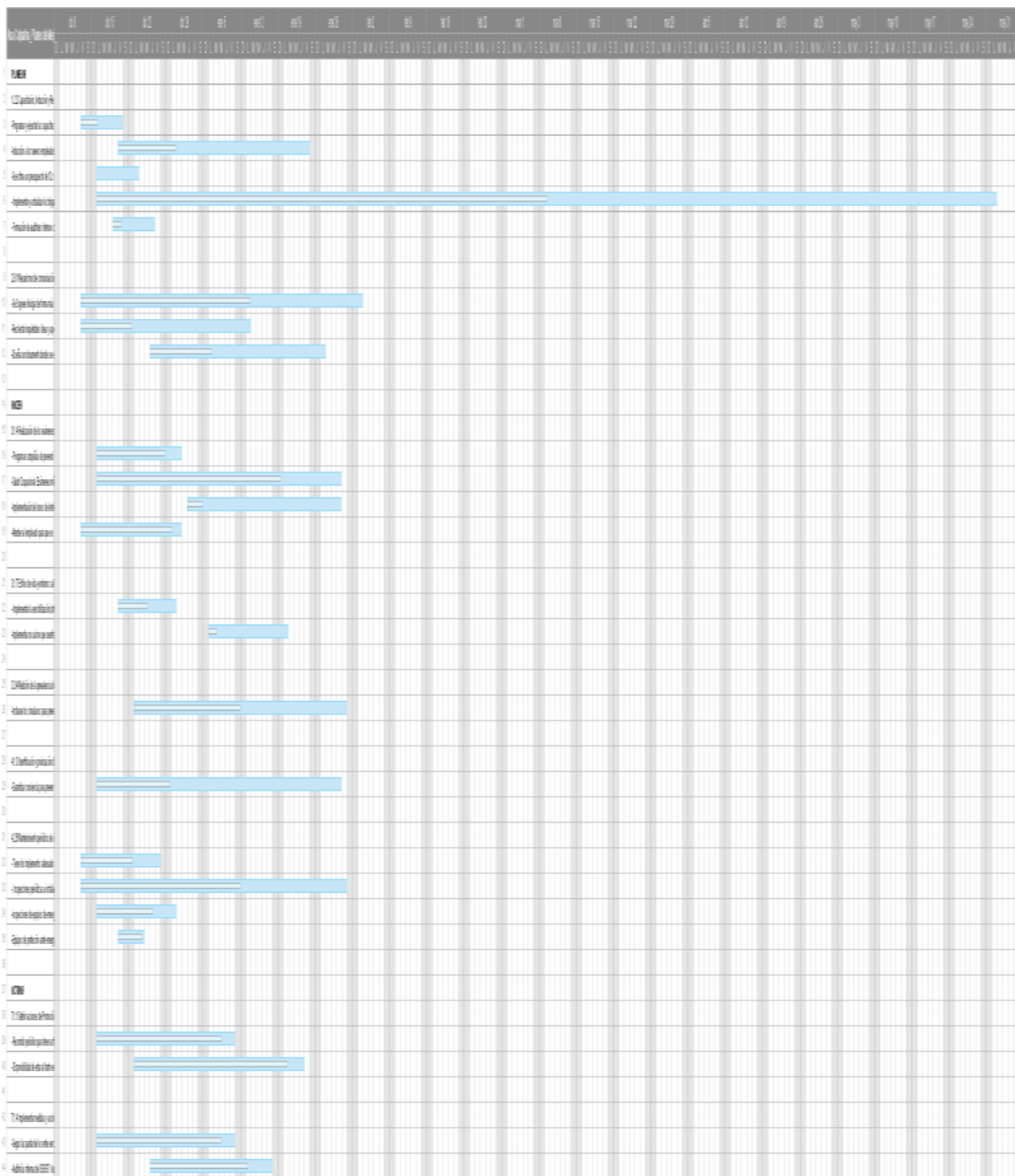
Axa Colpatría_Planes de Mejora	Duración	Inicio	Finalizar	Recursos	Encargado	% Completo
PLANEAR						
1.2.2 Capacitación, Inducción y Reinducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PyP						
-Programar y ejecutar las capacitaciones obligatorias a todo el personal en el SG SST reuniones, capacitaciones, actividades del sistema, reinducciones, simulacros, inspecciones, una por semestre con apoyo de la ARL	6d	13/12 /19	20/12 /19	Las salas de audiovisuales y capacitación	Departamento de Bienestar SST	40%
#¿NOMBRE?	26d	20/12 /19	24/01 /20	Por medio de correos electrónicos, charlas, y circulares a la vista para los empleados	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	30%
-Se estima un presupuesto de 12 capacitaciones por valor de \$1.200.000	6d	16/12 /19	23/12 /19	Programa especializado contable	Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	0%
- Implementar y actualizar los brigadistas por semestre, con el contrato de recargas y mantenimiento de extintores en el pliego de cargos se solicitará la capacitación	121d	16/12 /19	01/06 /20	Por medio de correos electrónicos, charlas, y circulares a la vista para los empleados	Departamento de Bienestar SST	50%
- Formación de auditores internos del SGSST por valor de \$200.000 una por cada semestre	6d	19/12 /19	26/12 /19	Por medio de correos electrónicos, charlas, y circulares a la vista para los empleados	Personal Idóneo encargado por el departamento de Bienestar	20%
2.8.1 Mecanismos de comunicación, auto reporte en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST						

-Se Sugiere divulgar de forma más frecuente los mecanismos de comunicación como circulares, mensajes a través del WhatsApp y correos electrónicos para divulgar las actividades de SG-SST	37d	13/12 /19	03/02 /20	Por medio de correos electrónicos, charlas, mensajes de texto o whatsAppy circulares a la vista para los empleados	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	60%
-Recolectar inquietudes ideas y aportes de los funcionarios en materia de seguridad y salud en el trabajo para que sean consideradas y atendidas	22d	13/12 /19	13/01 /20	Por medio de correos electrónicos, institucional	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	30%
-Diseñar un documento donde se establezcan los lineamientos de comunicación, participación y consulta de SST de acuerdo al Decreto 1072 de 2015. Artículo 2.2.4.6.14	23d	26/12 /19	27/01 /20	Autorización del departamento de Talento Humano	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	35%
HACER						
3.1.4 Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos						
- Programar campañas de prevención donde puedan asistir de manera habitual	12d	16/12 /19	31/12 /19	Por medio del correo institucional	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	80%
-Salud Ocupacional: Exámenes médicos ocupacionales (ingresos, periódicos cada dos años, cambio de trabajo, y salida) por valor por persona \$30.000 (735*30.000) = \$22.050.000	34d	16/12 /19	30/01 /20	Centros Médicos aliados de salud Ocupacional	Departamento de Bienestar SST	75%
-Implementación de bonos de lentes ópticos	21d	02/01 /20	30/01 /20	Centros Aliados que presten el servicio (Optica Andes, Lafam, Optica Colombiana, entre otras que permitan la alianza)	Departamento de Bienestar SST	10%
-Atender al empleado para que se hagan sus exámenes periódicos del estado de salud	13d	13/12 /19	31/12 /19	Centros Médicos aliados de salud Ocupacional	Departamento de Bienestar SST	90%
3.1.7 Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)						

- Implementar la sensibilización, Información, Educación y Formación al personal con enfoque preventivo utilizando el material audiovisual, innovador, llamativo, creativo e interesante referente a la adicción de tabaquismo, alcoholismo, y farmacodependencias	7d	20/12 /19	30/12 /19	Charlas programadas, talleres,	Departamento de Bienestar SST	50%
-Implementar un casino que cuente con surtido de alimentos saludables para los empleados (comida fresca, y nutritiva, frutas, bebidas naturales, bajo en grasas)	11d	06/01 /20	20/01 /20	Alianza de el Cathering que presente la licitación	Departamento de Bienestar SST	10%
3.3.4 Medición de la prevalencia de incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral						
-Instaurar los simulacros para prevenir las condiciones relacionadas.	30d	23/12 /19	31/01 /20	el área de uso será los alrededores aptos para evacuación en caso de emergencias como parques aledaños, plazas,	Comité encargado del COPASTT y Departamento de Bienestar SST	50%
4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)						
-Garantizar conciencia para prevenir enfermedades con el tiempo que atentan para la salud, alimentación saludable y ejercicio regular es lo más recomendados	34d	16/12 /19	30/01 /20	charlas, cartillas, correos, talleres	Departamento de Bienestar SST y El Comité encargado del COPASTT y Vigía	30%
4.2.5 Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas, herramientas						
- Tener los implementos adecuados en cada lugar de trabajo hace parte de la prevención y control, donde el trabajador no esté expuesto	11d	13/12 /19	27/12 /19	El departamento de bienestar de SST ordenará la vigilancia de los sitios de trabajo de los empleados, junto con los líderes de equipo de trabajo	Departamento de Bienestar SST	65%

-: Inspecciones periódicas a instalaciones, equipos, máquinas, y herramientas en SST por valor de \$100.000 cada cuatro meses	36d	13/12 /19	31/01 /20	programando el tiempo para las visitas con los líderes y Programa especializado contable área cartera del SST	Comité encargado del COPASTT y Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	60%
-inspecciones de equipos de emergencia \$100.000 cada cuatro meses	11d	16/12 /19	30/12 /19	programando el tiempo para las visitas con los líderes Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	70%
-Equipos de protección ante emergencias: 400.000 y elementos de protección personal: \$300.0000	3d	20/12 /19	24/12 /19	área cartera del SST	Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	90%
ACTUAR						
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						
- Recorrido periódico para tener actualizadas las normas	20d	16/12 /19	10/01 /20	Personal encargado del Copasst	Departamento de Bienestar SST	90%
- Disponibilidad de estar al tanto en cualquier momento de presentar acciones que se deban implementar en las circunstancias requeridas por los empleados expuestos	24d	23/12 /19	23/01 /20	Departamento de Bienestar SST	Departamento de Bienestar SST	90%
7.1.4 Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL						
-Seguir las pautas de los entes encargados de la idoneidad para economizar tiempo en cada acción al proceso de mejora	20d	16/12 /19	10/01 /20	Programarán el resultado de las acciones a tomar ante los entes encargados y garantizarán que se cumpla el cronograma	El departamento Bienestar junto con la ARL	90%
-Auditorías internas del SGSST: Auditorias ejecutas por auditores externos anual \$ 500.000	17d	26/12 /19	17/01 /20	Programando el tiempo para las visitas con los líderes Departamento de Cartera y presupuesto de Bienestar en SG-SST	El departamento Bienestar junto con la ARL	80%

CRONOGRAMA



Para cada acción de mejora, se ha asignado un tiempo estipulado para que la compañía pueda realizarlo en su totalidad, teniendo presente los recursos que se necesitan para poder hacer la gestión del riesgo de cada Ítem y así mismo se especifica los responsables asignados, como son el departamento de bienestar, Copasst y Vigía respectivo, es importante contar con la ARL encargada para ir garantizando la eficacia de cada ítem y que no se pierda el tiempo empleado en correcciones futuras.

RECOMENDACIONES

Tener en cuenta los hallazgos señalados en la presente investigación de tal forma que le permita a AXA COLPATRIA estar al margen de cualquier tipo de sanción por la falta o mala implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Realizar la inversión que se requiera en el sistema de seguridad y salud en el trabajo en pro de buscar la disminución de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales o comunes a ocasión de aquellas actividades propias o ajenas de las actividades.

Implementar un plan de seguimiento a exámenes ocupacionales que garanticen la realización adecuada de los exámenes de ingreso, periódicos y de egreso y de esta manera implementar aquellas medidas necesarias preventivas y correctivas que ofrezcan bienestar a los empleados

Garantizar un método de conciencia en los empleados donde adquieran hábitos de vida mejor que no perjudiquen su organismo, alimentación balanceada, nutritiva, para evitar complicaciones en los lugares de trabajo, como garantizar el desayuno antes de salir a trabajar, ejercicio frecuente, pausas activas sin necesidad de tener instructores, todo esto evita incidentes, como desmayos, problemas de azúcar en el futuro,

También el empleado debe reportar y sugerir al departamento encargado de SG-SST condiciones de trabajo aptas para poder desempeñarse con total seguridad para prevenir riesgos, evitar incidentes o accidentes laborales,

Axa Colpatria Seguros debe tener planes de contingencia siempre en cada ítem por mejorar ya que los comportamientos del personal son variables, la aceptación del empleado debe tener una dinámica que no caiga en rutinas aburridas, como capacitaciones en ambientes distintos, participativas, incluyentes, dinámicas y con incentivos recurrentes.

CONCLUSIONES

Es importante aprobar el presupuesto para la ejecución del plan de trabajo en el SG-SST, ya que nos permite dar cumplimiento a los estándares mínimos de calidad de acuerdo a la Resolución N° 0312 del 2019, a igual evitamos ausentismos laborales con las incapacidades médicas, y lo evitamos realizando las respectivas prevenciones con el mantenimiento preventivo y correctivo de las equipos de trabajo, con la asistencia a las capacitaciones que programe en la empresa y aplicando las recomendaciones que realice el ARL y el médico laboral después de los exámenes médicos.

Estar siempre en coordinación con la ARL en el desarrollo de programas de intervención de riesgos prioritarios y no prioritarios; estilos de vida saludables; preparación y respuesta a emergencias

Al finalizar el presente documento se concientiza tanto a empleados como a la alta gerencia sobre la importancia de la ejecución del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pues es un requerimiento, que a pesar de ser de carácter obligatorio es beneficioso para funcionarios y jefes, por tal motivo es necesario asignar recursos económicos y humanos, todo con el fin de tener las imposiciones legales al día, evitar amonestaciones, minimizar riesgos y prevenir accidentes.

BIBLIOGRAFIA

- Cuesta, A. (2009). Gestión del talento humano y del conocimiento. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467110>
- Fleitman, J. (2013). Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-paradigmas-empresariales-en-el-siglo-21/>
- INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 23, núm. 48, enero-marzo, 2013, pp. 21-3. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828690003.pdf>
- Peluffo, M y Catalán E. (2002) Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Recuperado de <http://www.observatorioeducativo.pe/wpcontent/uploads/2013/11/GESTION-CONOCIMIENTO-CEPAL.pdf>
- Rey, D. (2016). Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I). SINAPSYS BUSINESS SOLUTIONS. Recuperado de <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Rodríguez, J. (2011, septiembre 19). Modelo de gestión, planeación estratégica y cambio empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-planeacion-estrategica-y-cambio-empresarial/>
- Tejada, A. (2006). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.* Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10110007>

WikiLibros (2010). Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi. *Gestión del*

Conocimiento - Modelo de creación del conocimiento. Recuperado

de [https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi)

[3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi)

[Nonaka_y_Takeuchi](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi)