

**Modelo Estratégico Integral Para el Proceso De Salud Ocupacional (Sistema De Gestión Y Seguridad En El Trabajo) Con Énfasis En Gestión Del Conocimiento De La Empresa
Davivienda S.A**

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Presentado por:

Diana Rocío Amaya Ballesteros Cód. 65752868

Yenny Marcela Bocanegra Cód. 65791441

Nayla Katherine Díaz López Cód. 1103713178

Sandra Milena Herrera Cód. 65796049

Johana Mercado Pájaro Cód. 32881885

Grupo: 101007_22

Tutor: Jorge Eliecer Echavarría

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD–

Escuela De Ciencias Administrativas , Contables , Económicas Y De

Negocios –ECACEN–

Programa Administración De Empresas

2018

Tabla Contenido

Introducción.....	5
Identificación de la Empresa.....	6
Capítulo 1: EL PROBLEMA.....	9
1.1. Antecedentes del Problema.....	10
1.2. Planteamiento del Problema.....	12
1.3. Objetivos.....	15
1.4. Justificación de la Investigación.....	16
Capítulo 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	18
2.1. Marco Teórico	18
Referente Legal – Salud Ocupacional.....	28
Disposiciones Generales.....	30
Capítulo 3: METODOLOGIA GENERAL.....	32
3.1. Método de la Investigación.....	33
3.2. Población y Muestra.....	34
3.3 Fuentes de Información.....	35
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36

Capítulo 4: RESULTADOS	38
4.1. Presentación de Resultados.....	38
4.2. Análisis de Datos.....	48
Capítulo 5: CONCLUSIONES	50
5.1. Resumen de Hallazgos.....	47
5.2 Recomendaciones.....	51
5.3 Propuesta.....	53
Modelo Nonaka y Takeuchi.....	55
5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....	62
5.3.2. Cronogramas de Actividades. Diagrama de Gantt.....	65

Lista de Gráficos

Grafico 1.....	41
Grafico 2.....	42
Grafico 3.....	43
Grafico 4.....	44
Grafico 5.....	45

Lista de Tablas

Tabla 1.....	46
Tabla 2.....	52
Tabla 3.....	63
Tabla 4.....	68
Tabla 5.....	70

Introducción

La Gestión de Talento Humano permite mejorar el ambiente laboral de las personas dentro de la organización, para ello analiza diversos aspectos fundamentales que están relacionados con el entorno laboral del talento humano de la organización, algunos de estos aspectos son: cultura y clima organizacional, desempeño laboral, prestaciones sociales, remuneración salarial, seguridad social, etc., logrando de esta manera que el personal de la empresa se identifique con los objetivos y metas de la misma.

En este trabajo logramos poner en práctica los conceptos y temáticas aprendidas a lo largo del curso Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – Opción de Grado. Para ello tomamos la empresa Davivienda S.A, en la que pretendemos crear algunas estrategias las cuales mejoraran las necesidades del personal que labora en las oficinas del Banco Davivienda S.A ubicadas en la ciudad de Ibagué. Por otro lado, se desarrolla la investigación en la organización para implementar y mejorar el proceso de salud ocupacional como sistema de mejoramiento de los programas ya efectuados y para los nuevos programas en el año 2018 del Banco Davivienda S.A.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron diversos estudios los cuales se explicarán por capítulo a lo largo de este trabajo, también mencionaremos algunos temas referentes a la Salud Ocupacional y al Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST.

Por último, se presentarán algunas recomendaciones con el fin de ser aplicadas en los hallazgos encontrados en el Banco Davivienda. Para finalizar se presenta una propuesta de modelo

estratégico integral para el proceso de Salud ocupacional (Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo) con énfasis en gestión del conocimiento de la empresa Davivienda S.A.

Identificación de la Empresa

Nombre de la Empresa: Banco Davivienda S.A

Nit. 860.034.313-7

Razón Social: El ejercicio de las actividades autorizadas a los bancos comerciales en Colombia.

Domicilio: Av. El Dorado No 68C-61, Piso 10 Bogotá D.C., Colombia.

Misión: Asesorar de forma integral a nuestros clientes en su gestión financiera y de inversión.

Visión: Queremos ofrecer a nuestros clientes las mejores soluciones financieras y de inversión a partir de una experiencia amigable, sencilla y confiable. Buscamos de manera permanente la diferenciación a través de la sostenibilidad y la innovación. (S.A, s.f.)

Valores: Enriquecemos la vida con integridad, innovamos con pasión, nos asociamos para el éxito mutuo, competimos para ganar. (S.A, s.f.)

Por más de 40 años el Banco Davivienda ha prestado su servicio bancario a personas, empresa y al sector rural, actualmente pertenece al Grupo Empresarial Bolívar y es una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria en Colombia.

Banco Davivienda cuenta con un equipo de más de 15.000 personas para servir a más de 6,6 millones de clientes a través de 743 oficinas, 2400 puntos de atención Daviplata 1 y cerca de 2.000 ATM'S a nivel regional. (Davivienda, s.f.)

El Banco desarrolla programas que fortalecen sus habilidades, especialmente el liderazgo, garantiza la seguridad en el trabajo y diseña beneficios que mejoren la calidad de vida tanto de sus empleados como de su familia.

Banco Davivienda, realiza la valoración del desempeño que tiene como objetivo principal identificar las brechas y fortalezas de sus funcionarios, que les permita identificar oportunidades de mejora para trabajar en ellas y mejorar su contribución a la estrategia del negocio y a su crecimiento profesional. El Banco Davivienda realiza el proceso de gestión de desempeño a funcionarios del Banco y todas sus filiales nacionales (Fiduciaria Davivienda, Promociones y

Cobranzas Beta S.A y Ediciones Gamma S.A).

Otros aspectos a evaluar por parte de Banco Davivienda son:

- Satisfacción
- Oferta de valor a los funcionarios
- Gestión organizacional
- Liderazgo
- Comunicación y percepción



Cap. 1. El Problema

En este capítulo se aborda aspectos fundamentales frente al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), de acuerdo al Decreto 171 de 2016 del Banco Davivienda. En este se busca indagar la importancia de la seguridad del trabajo y salud ocupacional con énfasis en Gestión del Conocimiento; para ello se espera alcanzar y dar respuesta al problema que se busca resolver. Se pretende realizar un análisis detallado de aquellas situaciones que presentan los empleados y su ambiente laboral, dada la importancia de generar procesos claros y medibles dentro de las actividades de la seguridad y salud del personal de Banco Davivienda.

1.1. Antecedentes del Problema

Banco Davivienda es una de las entidades financieras más reconocidas a nivel nacional e internacional, su posicionamiento ha incrementado de acuerdo a los productos, servicio y atención que brindan a cada uno de sus clientes. Sin embargo el nivel de carga laboral o trabajo a presión que presentan sus empleados de acuerdo a las metas comerciales que genera cada oficina es uno de los inconvenientes que están afectando el bienestar y desempeño dentro de la empresa.

En el 2015 se formaliza el Sindicato de un grupo de trabajadores en el Banco Davivienda, esto con el fin de mejorar las condiciones laborales y la insatisfacción del personal que ahí labora, dentro de las quejas de los empleados encontramos: disminución de los beneficios en cuanto a ganancias se refiere, incentivos por productividad, carga laboral excesiva, estrés laboral o trabajo bajo presión. Actualmente el estrés laboral en términos de pérdida de productividad, enfermedad y deterioro de la calidad de vida es sin duda enorme, aunque difícil de estimar de manera fiable. Los rápidos cambios en la fuerza de trabajo plantean riesgos desconocidos. El impacto del envejecimiento de la población será importante en los países en desarrollo, y el proceso será más

rápido que los países industrializados. Por ello se hace necesario que se adopten medidas relacionadas al estrés y su impacto en la salud de los trabajadores.

Es por esto que todas las organizaciones al pasar de los años se han visto en la necesidad de integrar en los programas de salud ocupacional acciones para promover el bienestar físico,

mental y social en busca de sostener un contexto de trabajo seguro y sano, a lo que relaciona factores directos como el clima organizacional y riesgos físicos. En cuanto a los riesgos físicos se identifica que la principal causa de los incidentes y accidentes laborales en la empresa, es la falta de una cultura de autocuidado laboral e información sobre los posibles riesgos a los que está expuesto el personal en sus puestos de trabajo, sin importar la labor que desempeñe.

Un óptimo clima laboral y un contexto compuesto por un mínimo de riesgos, está directamente relacionado con el bienestar del personal, estos dos factores determinan el incremento de la productividad. La organización puede ser más inteligente, memorizando y transformando información en conocimiento. Adicionalmente, la gestión del conocimiento dentro de la organización brinda un panorama de crecimiento y desarrollo inicial, donde se puede evidenciar claramente que cuenta con un gran potencial de crecimiento e innovación; por lo tanto, gestionar el conocimiento de forma efectiva significará un crecimiento exponencial de la marca y un equilibrio en el entorno comercial.

1.2 Planteamiento del Problema



Dentro de las políticas establecidas por el Banco Davivienda es compromiso de la organización proteger el bienestar físico, mental y social de sus colaboradores. Pero esto es una de las tareas que cada organización debe evaluar constantemente en la calidad y desempeño que presentan sus colaboradores. De acuerdo al nivel o carga laboral se puede generar una serie de afectaciones no solo en el desempeño sino a su vez en la salud física, mental y el ambiente laboral que se genere en el Banco Davivienda.

El trabajo bajo presión o estrés se reconoce como una de las mayores causas que afectan el rendimiento productivo del empleado, debido a que su actitud puede generar molestias con los clientes, compañeros y jefes. Pero aún más allá de esta importante causa, es el estado físico y emocional del mismo, ya que afecta la salud física de la persona, causando que los colaboradores

del Banco Davivienda encuentren sus tareas diarias casi imposibles de cumplir debido al aumento en las metas exigidas por la empresa.

Es aquí donde se pone en práctica la normatividad exigida por el SGSST y la Salud Ocupacional el cual goza de la atención de diversos sectores de la sociedad, y se ha dado un gran paso al formalizar sus métodos y fines, así como su cuerpo teórico que es fruto del trabajo de profesionales de diversas especialidades en todo el mundo. Pero todavía existen limitaciones que deben ser superadas; teniendo en cuenta las nuevas necesidades surgidas debido a la globalización y otros cambios en las comunicaciones modernas, así mismo aparecen nuevos procesos o métodos que ponen en riesgo la salud física o mental de los trabajadores del siglo XXI. (Gallegos, 2012).

Una de las políticas fundamentales del Banco Davivienda es salvaguardar la integridad física, mental y social de su recurso humano, es por ello que cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual cumple con todos los criterios de evaluación para el manejo y control de los factores de riesgo que se puedan presentar en cualquier área de trabajo.

Sin embargo se presentan algunas quejas por parte de algunos funcionarios quienes afirman que dentro de la compañía se trabaja bajo mucha presión y la carga operativa existente es igual a la carga comercial lo que les está generando estrés laboral o Síndrome de Burnout.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario analizar: **¿Cómo podemos Disminuir los Niveles de Estrés Para Aumentar la Productividad Laboral del Banco Davivienda** y en lo posible encontrar la manera de disminuir la insatisfacción laboral en la que se encuentran, todo esto por medio de un plan de mejoramiento de la SG-SST del Banco Davivienda.

Es por esto que es fundamental identificar qué medidas de afectación se están generando en cada funcionario debido a la carga laboral, de tal manera que se pueda proceder con un análisis y desarrollo a través de la implementación de planes de mejoramiento de salud ocupacional, con el fin de que su rendimiento y productividad aumente en el banco Davivienda.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Implementar un plan de mejoramiento de acuerdo a las políticas ya establecidas del SG-SST en el banco Davivienda, para disminuir la carga laboral de sus funcionarios, promoviendo la productividad y buen ambiente laboral para sus empleados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer un plan de mejoramiento según el Modelo de Nonaka del SG-SST en el banco Davivienda enfocado al desempeño y productividad de cada funcionario.
- Fomentar la comunicación asertiva y ambiente laboral en cada área de la empresa.
- Promover el buen uso de herramientas que faciliten las funciones delegadas de cada empleado.
- Efectuar el cumplimiento del desarrollo del SG-SST de acuerdo a la normativa y políticas ya establecidas del banco Davivienda.

1.4. Justificación de la Investigación

A través del tiempo y debido al crecimiento de empresas de diversos sectores, las organizaciones se han dado a la tarea de reconocer la importancia del desempeño que tiene cada empleado, pero en la medida que el volumen laboral aumenta este consigo aumenta en la carga que cada funcionario debe realizar para el cumplimiento o meta que se le establece, es por esto que se reconoce el trabajo bajo presión o estrés en el trabajo como un factor que puede afectar a cualquier persona, siendo este un determinante que aqueja la salud y la seguridad de los empleados y la productividad de las organizaciones.

El estrés laboral no solo es causante de enfermedades a los empleados de las organizaciones, además de verse afectados ellos en su estado de salud físico y emocional, esta condición también afecta los lazos familiares del empleado en su entorno familiar. La carga laboral o trabajo bajo presión es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los trabajadores, lo cual representa un enorme costo.

El envejecimiento de la población, el creciente acceso de la mujer al trabajo, la inmigración, los avances tecnológicos; están variando profundamente el entorno laboral. Con ello, surgen nuevos riesgos que amenazan la seguridad y la salud de los trabajadores. Para anticiparse a estos cambios, es preciso llevar a cabo investigaciones que permitan desarrollar nuevas políticas de prevención o mejoras en los sistemas de seguridad en el trabajo. Los entornos laborales se transforman continuamente como resultado de las nuevas tecnologías y de los cambios de las condiciones económicas, sociales y demográficas. En los últimos años, además,

el ritmo de cambios en el lugar de trabajo y en la sociedad en un conjunto se ha acelerado considerablemente; a lo que hay que sumar el desarrollo tecnológico que afecta a las herramientas utilizadas y a como se usan. La naturaleza de las tareas diarias también está

variando y es necesario renovar las habilidades y conocimientos para mantenerse al día con cada nuevo avance. (González, s.f.).

El estrés laboral no discrimina y puede llegar a afectar al personal de cualquier área de la organización sin importar si la empresa es grande o pequeña. Actualmente la fatiga laboral se ha convertido en una de las enfermedades más comunes de los trabajadores en Colombia. Según un estudio, se estima que 1 de cada 5 empleados sufre de estrés y fatiga laboral, lo que afecta así mismo el rendimiento y la efectividad de las empresas. Según estadísticas de la Organización Internacional de Trabajo, cada año se presentan cerca de 160 millones de enfermedades laborales no mortales.

El Banco Davivienda cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo el cual cumple con todos los criterios de evaluación para el manejo y control de los factores de riesgo que se puedan presentar en cualquier área de trabajo. Sin embargo se presentan algunas quejas por parte de algunos funcionarios quienes afirman que dentro de la compañía se trabajó bajo mucha presión y la carga operativa existente es igual a la carga comercial, lo que les está generando Síndrome de Burnout o estrés laboral.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario analizar: ¿Cómo **Podemos Disminuir los Niveles de Estrés Para Aumentar la Productividad Laboral del Banco Davivienda?** y en lo

posible encontrar la manera de disminuir la insatisfacción laboral en la que se encuentran, todo esto por medio de un plan de mejoramiento del SG-SST del Banco Davivienda.

Cap. 2 Revisión de Literatura

2.1. Marco Teórico.

La Salud Ocupacional y la Seguridad Industrial han evolucionado a lo largo de los años, desde las primeras herramientas construidas por el hombre hasta convertirse en ciencia y profesión.

Para una mejor comprensión del tema expuesto en este trabajo demos un recorrido por el desarrollo histórico de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, comencemos en la Antigüedad y Edad Media donde los esclavos son quienes tenían el papel más importante, ya que son ellos quienes realizaban las labores más difíciles y peligrosas; cuando construían las pirámides y esfinges del Faraón, los esclavos dedicados a estas actividades eran provistos de arneses y andamios con el fin de poder realizar las tareas asignadas, podemos decir que aquí parte la seguridad industrial.

Por otro lado, la salud ocupacional comienza con algunos textos encontrados en la obra literaria *Sátira de los Oficios*, donde se habla de fatiga, posturas incómodas, entre otras. Pero el mayor aporte en Salud Ocupacional fue con las enfermedades provocadas por intoxicación y las actividades realizadas en minas. Hipócrates, el padre de la medicina es quien realiza un tratado sobre la enfermedad de los mineros.

Otros grandes personajes que también aportaron a la evolución de la salud ocupacional fueron; Aristóteles, filósofo, quien estudio algunas deformaciones físicas producidas por actividades laborales; Plinio, escritor y naturalista, describió las enfermedades de los esclavos; y Galeno, quien estudia las enfermedades de los mineros y las enfermedades respiratorias.

Renacimiento

Para esta época Alemania y Francia son los países que siguen desarrollando la seguridad industrial y la salud ocupacional. Francia crea las primeras leyes de protección a trabajadores lo que más adelante seria la formalización de la seguridad laboral. Alemania por su parte publica un panfleto elaborado por Ulrich Ellenbaf, señalando algunas enfermedades profesionales, convirtiéndose en el primer texto sobre salud ocupacional. Por su parte -Agrícola y Paracelso- describen en sus obras, enfermedades profesionales, así como la protección que se debía tener en cada una de las actividades laborales dando importantes contribuciones a la higiene laboral.

Edad Moderna

En la Edad moderna ya se empieza a notar la importancia y necesidad de la seguridad industrial y de la salud ocupacional, *Kircher*, describe en su obra *Mundus subterraneus* algunos síntomas y signos de enfermedades propias de los mineros. Sin embargo es Bernardino Ramazzini, quien con su obra *De morbis artificum diatriba* es conocido como el padre de la salud ocupacional.

Revolución Industrial

Y llegamos a la revolución industrial, donde hubo cambios en todos los aspectos tanto económicos, como sociales. Las condiciones de salud y seguridad eran mínimas y aun no se apropió la cultura de seguridad en las industrias.

A partir de 1828, se desarrollan programas para mejorar el entorno de los trabajadores, empiezan a realizarse las primeras visitas médicas a fábricas y surgen leyes que protegen a niños y mujeres (1841-1844).

Las ideas de Marx y Engels, sobre la mejora de las condiciones de trabajo, incluyendo la seguridad; tuvieron tanta importancia que influyeron en las reformas laborales de Europa y América.

La revolución industrial ayudó mucho en la formalización de la seguridad industrial y la salud ocupacional, por otro lado las teorías de la administración también realiza aportes a este desarrollo, algunos de ellos como la mejora en los procedimientos de trabajo lo que llevo a optimizar las condiciones de seguridad.

Después de tantas investigaciones, proyectos, leyes, procedimientos es hasta 1960 que la seguridad industrial es considerada ciencia y una profesión, cuyos aportes a la industria y el trabajo, son valorados en tanto que se eliminan o minimizan los riesgos ocupacionales, permitiendo reducir los costos económicos que afectan la producción. (Gallegos, 2012)

El ministerio de trabajo en su Decreto 1072 del 2015. Art. 2.2.4.6.3. Seguridad y salud en el trabajo (SST) define la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) “como la disciplina que 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. Y es la que se encarga de 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”.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (CG-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 el trabajo. (Trabajo, 2015)

El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleados o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. El empleador debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) (Trabajo, 2015)

La Organización Internacional del Trabajo (OTI) desarrolla programas para lograr en los países lo que denomina “trabajo decente”, lo que a su vez forma parte de una estrategia para lograr a competitividad. Sin embargo, desarrollar e integrar la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo a la Gestión general de la organización no es una tarea fácil, requiere el cambio de

paradigmas muy arraigados, del desarrollo de una cultura organizacional y en particular, de una cultura del trabajo con hábitos seguros. La seguridad al igual que la calidad, como función de la productividad, requiere de la acción de factores sociales y personales. (Organización Internacional del Trabajo. OIT). (Rodríguez, 2012)

Al igual que los nuevos sistemas de trabajo buscan elevar la eficiencia bajo principios distintos los tradicionales, integrando en menor o mayor medida los procesos técnico, sociales y culturales, la Seguridad y Salud en el Trabajo en la universidad debe lograr sus objetivos sin anteponer ni magnificar lo técnico del proceso de trabajo, ni concebir lo social como secundario al tratamiento técnico. (Rodríguez, 2012)

El SG-SST contiene un gran campo de trabajo y comprende muchos aspectos importantes dentro de su disciplina. Dentro de sus aspectos más generales y relevantes encontramos lo siguiente:

- Fomentar y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores sin importar su ocupación.
- Prevenir a los empleados sobre las consecuencias negativas que estos podrían tener a causa de las condiciones de trabajo y cómo puede afectar su salud.
- La protección de los trabajadores en su lugar de empleo frente a los riesgos a que puedan dar lugar los factores negativos para la salud. (OIT, s.f.)
- La colocación y el mantenimiento de los trabajadores en un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales. (OIT, s.f.)

En Colombia, el Gobierno Nacional se ha visto la necesidad de implementar la legislación en materia de salud y de trabajo, *Ley 1562 del 2012* “el sistema general de riesgos laborales como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a promover y mantener en el mayor grado posible el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo, de todos los agentes perjudiciales para la salud” (artículo 1). A nivel nacional se cuenta con normatividad en materia de Riesgos Profesionales en Colombia, debido a que los índices de accidentalidad y los registros sobre enfermedades profesionales han aumentado y se genera en las empresas la necesidad de crear conciencia y cultura del autocuidado de sus empleados.

La normativa en Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia ha evolucionado a lo largo de los años con el objetivo de seguir avanzando de manera continua en la mejora de las condiciones de seguridad laboral de los trabajadores. Según la normativa el SG-SST se destaca por ser un elemento que agrega valor a la gestión de las organizaciones no sólo por ser un elemento de cumplimiento legal sino por los importantes beneficios que aporta en cuanto a optimización de los procesos y de los recursos. **(Decreto 1072 de 2015)**.

La Seguridad y Salud en el Trabajo constituye prioridades en las políticas actuales de los organismos internacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OTI) desarrolla programas para lograr en los países lo que denomina “trabajo decente”, lo que a su vez forma parte de una estrategia para lograr a competitividad. Sin embargo, “desarrollar e integrar la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo a la Gestión general de la organización no es una tarea fácil, requiere el cambio de paradigmas muy arraigados, del desarrollo de una cultura organizacional y en particular, de una cultura del trabajo con hábitos seguros. La seguridad al

igual que la calidad, como función de la productividad, requiere de la acción de factores sociales y personales”. (Organización Internacional del Trabajo) (Rodríguez, 2012)

La salud laboral es un tema fundamental ya que no es suficiente con ofrecer condiciones de iluminación, ventilación y seguridad apropiadas, el bienestar físico, social y mental es fundamental en las organizaciones de hoy. En este orden de ideas el autor *Manuel Parra en su libro **Conceptos Básicos en salud laboral*** (2003) establece “la salud laboral se preocupa de la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias de éste, en todos los planos, físico, mental y social”. (Pág. 3).

Los factores psicosociales en el trabajo según informe del comité OMS (1984) “consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento (p.45) La definición anterior muestra la importancia concedida al trabajador real y concreto y a sus necesidades de hecho. Se insiste igualmente en que las consecuencias del descuido de tales factores recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa. Así mismo este factor constituye una serie de estresores laborales que influyen en la salud de los individuos. La relación entre los factores psicosociales y las diferentes consecuencias para la salud está apoyada por las investigaciones realizadas en este sentido Gorgora, J. (2002) es por ello, por lo que la ley de prevención de riesgos laborales, incluye este tipo de factor de riesgo dentro del concepto de condiciones de

trabajo que provocan daños sobre el individuo, que generalmente se denomina como estrés laboral.

En el 2007 se realiza la Primera Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo donde la exposición a factores psicosociales, *Revista científica salud Uninorte Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral (2014)* por Ana María Gutiérrez Strauss, quien realizó investigación y obtuvo “en los lugares de trabajo los factores psicosociales ocupó el segundo lugar según los trabajadores encuestados, y entre el 20 al 30% manifestaron sentir estrés ocupacional. mientras que en la Segunda Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo, ocupó el primer lugar la exposición a los riesgos psicosociales y se reportó incremento del 43% entre 2009 y 2012 del reconocimiento de eventos derivados de dichos riesgos manifestados principalmente como ansiedad y depresión. Lo que permitió que se diera el avance y consolidación en materia de legislación y normatividad en lo relacionado con el manejo del riesgo ocupacional. Entre estas se encuentra la Resolución 2646 de 2008, por la que se establece la evaluación objetiva y subjetiva con instrumentos validados en el país de los factores de riesgo psicosociales de manera obligatoria para todas las empresas.

Posteriormente se expiden: la Ley 1562 de 2012, que amplía la definición de accidente de trabajo, incluyendo la “perturbación psiquiátrica” en el trabajador por causa o con ocasión del trabajo; y la Ley 1616 de 2013, con el objeto de garantizar el Derecho a la Salud Mental de la población colombiana, que en su Artículo 9, hace énfasis en la “Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral” donde especifica que las “Administradores de Riesgos Lábrales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y

prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores”. (Colombia, 2013).

Es por ello que se hace necesario revisar constantemente el ambiente laboral donde los trabajadores se encuentran, ya que pueden estar presentando síntomas de estrés laboral ocasionando graves daños a su salud y mental y a su productividad dentro de la empresa. Las causas más comunes por las que se puede presentar estrés laboral son:

- Carga excesiva de trabajo.
- Alto nivel de responsabilidad donde el empleado pone a prueba su capacidad.
- Roces con los demás compañeros de trabajo afectando el clima laboral de la organización.

Stephen Robbins y Timothy Judge, autores de Comportamiento Organizacional (2009) exponen tres categorías de estresores potenciales:

1. *Factores Ambientales*, Dentro de estos factores encontramos los cambios económicos, políticos y tecnológicos que se presente dentro de la organización, estos cambios generan incertidumbre entre los empelados influyendo en los niveles de estrés.
2. *Factores Organizacionales*, en una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. La falta de

apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre empleados con una gran necesidad social. (Stephen P. Robbins, 2009)

3. *Factores personales*, dentro de estos factores encontramos los problemas familiares o económicos y las características inherentes a la personalidad. (Capítulo 19, pág. 638-641) Hablar de seguridad y salud en el trabajo también incluye hablar del libro *Bienestar social laboral por la autora Angélica Vigoya (2002)* “dentro de la concepción de Desarrollo a Escala Humana, comprometiendo el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, este bienestar influye como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social”. (pág. 25). “El bienestar Social debe ser entendido como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades estatales”. (pág. 26).

2.2. Referente Legal

La salud ocupacional cuenta con diversas leyes y decretos donde expresa claramente cuáles son los procesos y normas que toda organización debe llevar a cabo y por lo tanto cumplir con lo que en dichas leyes se decreta, ya que el incumplimiento de los mismos podría acarrear multas o demandas por parte de los empleados, es por ello que se hace de vital importancia que tanto empresas como empleados tengan claro y pongan en práctica dichas normas. El Banco Davivienda por ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional cuenta con un SG-SST y maneja programas de prevención y promoción dirigidos a sus empleados, sin embargo es necesario que las empresas realicen seguimiento, mejoras o estrategias que garanticen un ambiente laboral seguro para sus empleados.

2.2.1. Salud Ocupacional

Objeto.

Artículo 80: Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente Ley establece normas tendientes a:

- Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo;
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo;

- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;
- Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública. (Colombia, alcaldiabogota.gov.co, 1979)

2.2.2. Disposiciones Generales

Artículo 81: La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país, su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares. (Colombia, alcaldiabogota.gov.co, 1979)

Artículo 82: Las disposiciones del presente Título son aplicables en todo lugar de trabajo y a toda clase de trabajo, cualquiera que sea la forma jurídica de su organización o prestación, regulan las acciones destinadas a promover y proteger la salud de las personas. Todos los empleadores, contratistas y trabajadores quedarán sujetos a las disposiciones del presente Título y sus reglamentaciones. (Colombia, alcaldiabogota.gov.co, 1979)

Artículo 83: Al Ministerio de Salud corresponde:

- Establecer, en cooperación con los demás organismos del Estado que tengan relación con estas materias, las regulaciones técnicas y administrativas destinadas a proteger, conservar y mejorar la salud de los trabajadores en el territorio nacional, supervisar su ejecución y hacer cumplir las disposiciones del presente Título y de las reglamentaciones que de acuerdo con él se expidan.
- Promover y ejercer acciones de investigación, control, vigilancia y protección de la salud de las personas que trabajan, lo mismo que las educativas correspondientes, en cooperación con otros organismos del Estado, instituciones privadas, empleadores y trabajadores.

- Determinar los requisitos para la venta, el uso y el manejo de sustancias, equipos, maquinarias y aparatos que puedan afectar la salud de las personas que trabajan. Además puede prohibir o limitar cualquiera de estas actividades cuando represente un grave peligro para la salud de los trabajadores o de la población en general. (Colombia, alcaldiabogota.gov.co, 1979)



Cap. 3 Metodología General

En este capítulo se aborda el conjunto de procedimientos racionales, elementos que son objeto de estudio y las instancias para llevar a cabo tal recolección de datos que se utilizaron en búsqueda del logro del objetivo de esta investigación con el fin de llegar a identificar las causas de la problemática y una posible solución, para ello se presentan el diseño de la investigación de tipo, la población y muestra, los instrumentos, las fuentes de información y técnicas de recolección de datos.

Se implementa el método de investigación cuantitativa utilizada con objetividad y estrategia para conocer por qué se utiliza la medición absoluta y controlada, el objeto de investigación busca la manera de medir con indicadores precisos y que puedan medirse evaluando conocimientos y aptitudes que se puedan ajustar directamente. Así mismo la investigación descriptiva, ya que radica en describir características fundamentales que permitan conocer la estructura o comportamiento, de esta manera obtener el posible escenario de la realidad estudiada, en busca de lograr información real, y detallada de las posibles causas de las falencias o necesidades del proceso.

3.1. Método de la Investigación

El tipo de investigación Descriptiva, es decir que seleccionaremos una serie de conceptos o variables, además de una metodología cuantitativa y cualitativa. Se establecerá la comparación de variables procurando no intervenir en el orden de los resultados arrojados; así como en las diferentes conductas por parte de los encuestados que serán observados, además de otro tipo de variables como son: características, factores, procedimientos.

Mediante la observación directa y recolección de información (encuestas), haremos énfasis en el análisis de la información existente, bases de datos, y contacto permanente con la población encuestada.

Al implementar la metodología cuantitativa y cualitativa, permite destacar en cada tipo un aporte básico de la investigación, en el cual cualitativamente, permite conocer las habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados, estructurando cadenas de valor de conocimientos dentro de la organización, organizadas por líneas de investigación, por conocimientos especiales y por tendencias; adicionalmente una cuantitativa, que permite saber las diferencias de criterios dentro de la organización.

Mediante el diseño de la encuesta de tipo descriptivo se pretende la recolección de datos con preguntas cerradas logrando obtener un resultado número por pregunta y presentando un análisis determinante sobre la situación de los procesos los cuales se están evaluando.

3.2. Población y Muestra

Para la aplicación de la encuesta a la investigación se toma como población los 80 empleados que conforman el área de caja, asesoría y servicio al cliente de las 6 oficinas que tiene el banco Davivienda en la ciudad de Ibagué.

Para la muestra se aplicara el tipo de muestreo probabilístico y Aleatorio Simple, debido a que todos los elementos que componen el universo son conocidos y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra.

Fórmula para hallar la muestra

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{2 E} \frac{\infty}{2(N - 1) + Z^2 2 * p * q}$$

$$n = 3.8416 \frac{20}{0.025(79) + 0.9604}$$

$$n = 3.8416 \frac{20}{1.15} = 66$$

Se tomara la encuesta a 66 empleados de manera aleatoria que hacen parte de las áreas de caja, asesoría y servicio al cliente, debido a que son las áreas donde más trabajo a presión o carga laboral se ha presentado.

3.3 Fuentes de Información

3.3.1 Fuentes Primarias

- Observación
- Análisis de documentos suministrados por la organización
- Encuestas

Se implementa estas técnicas de recolección de datos ya que en este trabajo investigativo, estos instrumentos son los más aplicables para la obtención de información de una manera más concisa y eficaz identificando las debilidades que poseen estas áreas.

Los documentos originales de los procesos registrados en el área de seguridad y salud ocupacional por cada empleado como formatos, actas, instructivos y procedimientos. Así como

las entrevistas con el personal del área de salud ocupacional para indagar sobre la aplicación de los procedimientos y los efectos que tiene en el personal.

La encuesta aplicada a los 66 empleados como fuente primaria para indagar sobre las falencias del proceso carga laboral presentan los empleados en el banco Davivienda.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Se tomó en cuenta algunos resultados referentes a investigaciones en el área de Gestión de Recursos Humanos, así como informes presentados en las diversas áreas por parte de Recursos Humanos y el área de Seguridad y Salud Ocupacional.

De igual manera la investigación en la web, libros y bases de datos que facilitaron el planteamiento sobre nuevos temas. Se pretende determinar el estado actual de la gestión en la empresa (líderes y procesos) y como es percibida por los colaboradores.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se implementa la encuesta como instrumento diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, para conocer la opinión y percepción de los agentes participantes, además es la modalidad típica de recolección

de la investigación cuantitativa y la forma más común de obtención de datos empíricos de los estudios cuantitativos; el caso en específico se diseñó un cuestionario estructurado directo.

Inicialmente se escogerán 66 empleados aleatoriamente que hacen parte de las áreas anteriormente mencionadas a los cuales se les realizaran encuestas de percepción y de opinión, De esta forma se pretende conocer el estado actual de nuestras temáticas a trabajar. Posteriormente, se tabula la información, con el fin de determinar aspectos relevantes y de mayor puntuación, para ir así encontrando las falencias de conocimientos y las falencias en la gestión de la seguridad en el trabajo y salud ocupacional que establece el banco. De acuerdo a la información recopilada se determina el desarrollo de estrategias.

Cap.4 Resultados

4.1. Presentación de Resultados

Encuesta. La encuesta conformada por 5 preguntas y aplicada a los 66 empleados del Banco Davivienda en las oficinas de la ciudad de Ibagué de manera aleatoria arroja los siguientes resultados:

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CARGA LABORAL EN EL
BANCO DAVIVIENDA**

Nombre completo del funcionario: _____ Cargo y Área: _____

Edad: _____

1. Considera que el lugar de trabajo es seguro y propicio para el desarrollo de sus actividades? Sí ___ No ___

2. ¿Cree usted que la empresa despliega actividades para el mejoramiento del bienestar físico y psicosocial de sus empleados? Sí ___ No ___

3. El banco Davivienda se preocupa por su satisfacción, motivación y sentido de pertenencia para realizar su trabajo? Muy de Acuerdo ___ De acuerdo ___
Indiferente ___

4. Considera que las actividades que realiza el banco Davivienda en detección de riesgos físicos y psicosociales son suficientes para el buen desempeño y conocimiento como funcionario? Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Indiferente ___

5. ¿Cómo cree que puede contribuir al desarrollo de mejoramiento de salud

ocupacional desde su puesto de trabajo? Capacitaciones__ Act

Motivacionales__ Foros de Bienestar físico y Psicosocial____

4.1.2. Gráficos

1. ¿Considera que el lugar de trabajo es seguro y propicio para el desarrollo de sus actividades?

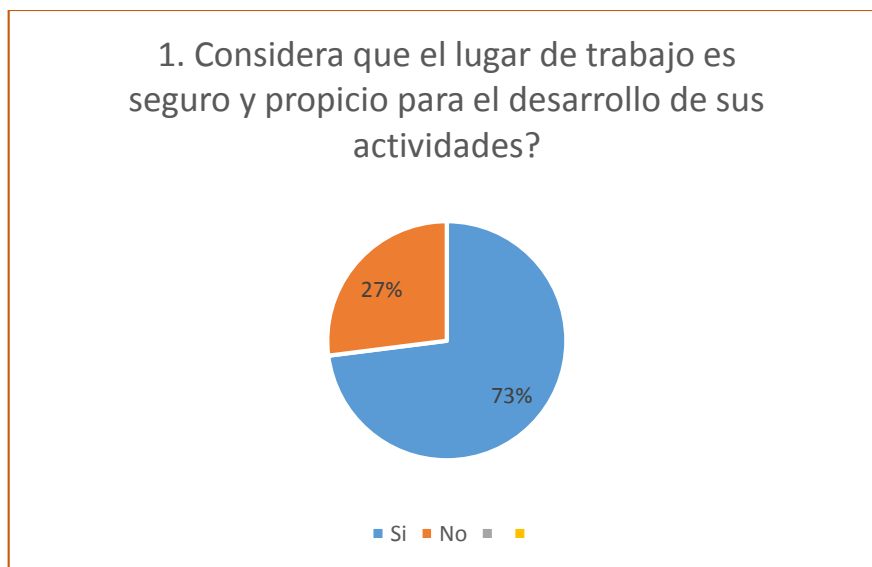


Gráfico 1.

La primera pregunta de la encuesta arrojan que un 73% de los empleados del Banco Davivienda afirman que su lugar de trabajo cuenta con un ambiente de trabajo seguro, es decir que cuentan con los espacios y herramientas necesarias para cumplir con su labor diaria; solo un 27% de los empleados no se encuentra de acuerdo con la seguridad en el trabajo.

2. ¿Cree usted que la empresa despliega actividades para el mejoramiento del bienestar físico y psicosocial de sus empleados?

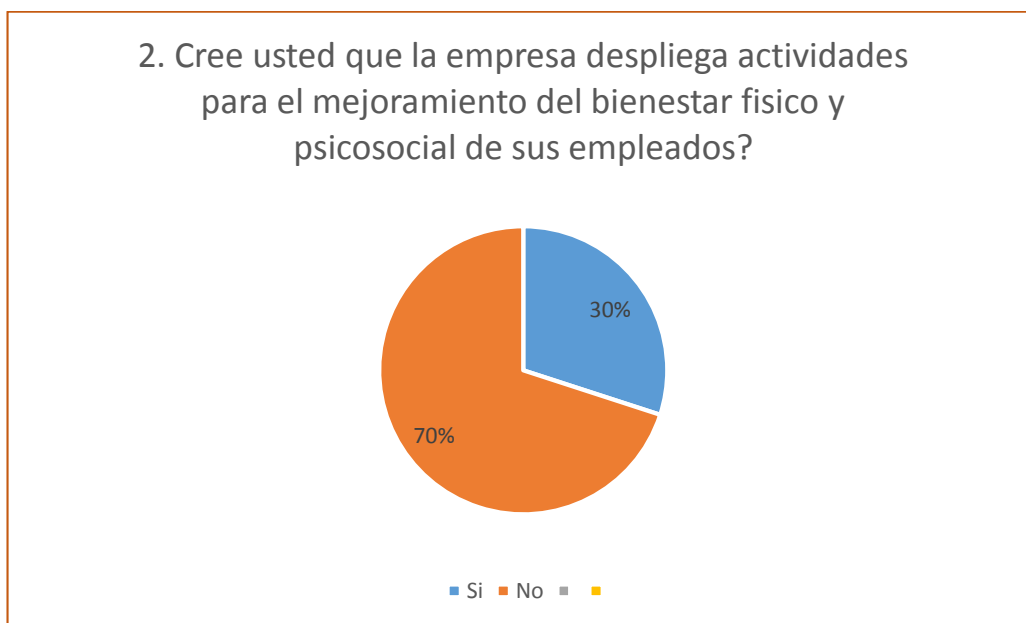


Gráfico 2.

Los resultados encontrados en esta pregunta nos muestran que a pesar de que el Banco Davivienda cuenta con un Programa de Salud Ocupacional completo, existe un 30% de los empleados que aseguran no contar con actividades que mejoren su bienestar físico y psicosocial. Esta pregunta nos lleva a buscar posibles soluciones o mejoras para el programa de Salud Ocupacional del Banco Davivienda.

3. ¿El banco Davivienda se preocupa por su satisfacción, motivación y sentido de pertenencia para realizar su trabajo?

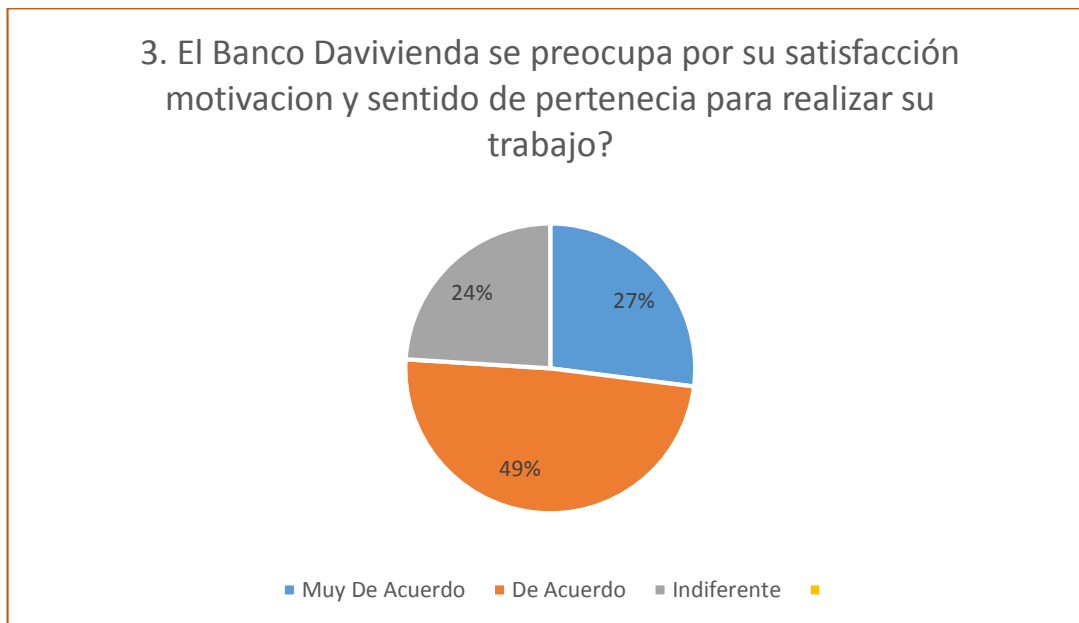


Gráfico 3.

Solo un 27% de los empleados sienten que el Banco Davivienda reconoce su labor dentro de la empresa y el sentido de pertenencia que tienen hacia ella. Teniendo en cuenta estos resultados cabe anotar que es necesario mejorar este punto de vista de los empleados del banco, ya que la motivación y sentido de pertenencia con la empresa es fundamental para lograr conseguir los objetivos de la misma. Un empleado que no se siente motivado o satisfecho con su entorno laboral, con el tiempo dará una mala imagen de la empresa. Este es otro punto que se debe mejorar dentro del Banco Davivienda.

4. ¿Considera que las actividades que realiza el banco Davivienda en detección de riesgos físicos y psicosociales son suficientes para el buen desempeño y conocimiento como funcionario?

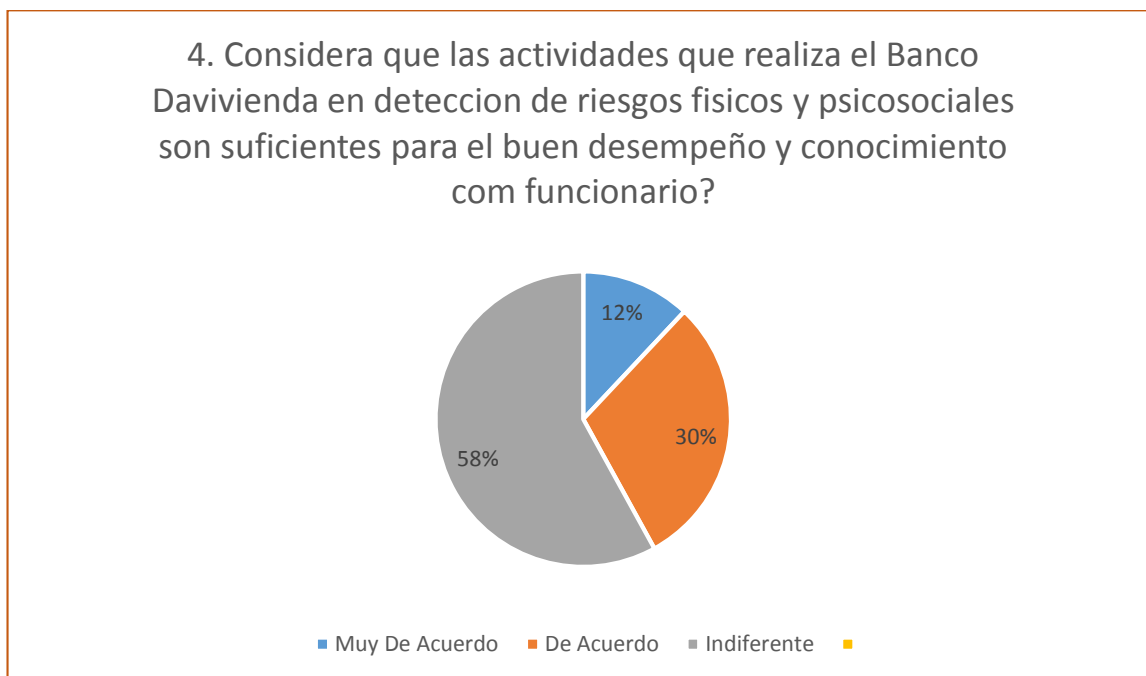


Gráfico 4.

Un 58% de indiferencia ante las actividades que realiza el Banco Davivienda en detección de riesgos físicos y psicosociales es preocupante, ya que los empleados deben comprender la importancia de estos riesgos presentes en su entorno laboral. Es por ello que se propone un plan de mejoramiento de acuerdo a las políticas ya establecidas del SG-SST en el banco Davivienda, para disminuir la carga laboral de sus funcionarios, promoviendo la productividad y buen ambiente laboral para sus empleados.

5. ¿Cómo cree que puede contribuir al desarrollo de mejoramiento de salud ocupacional desde su puesto de trabajo?

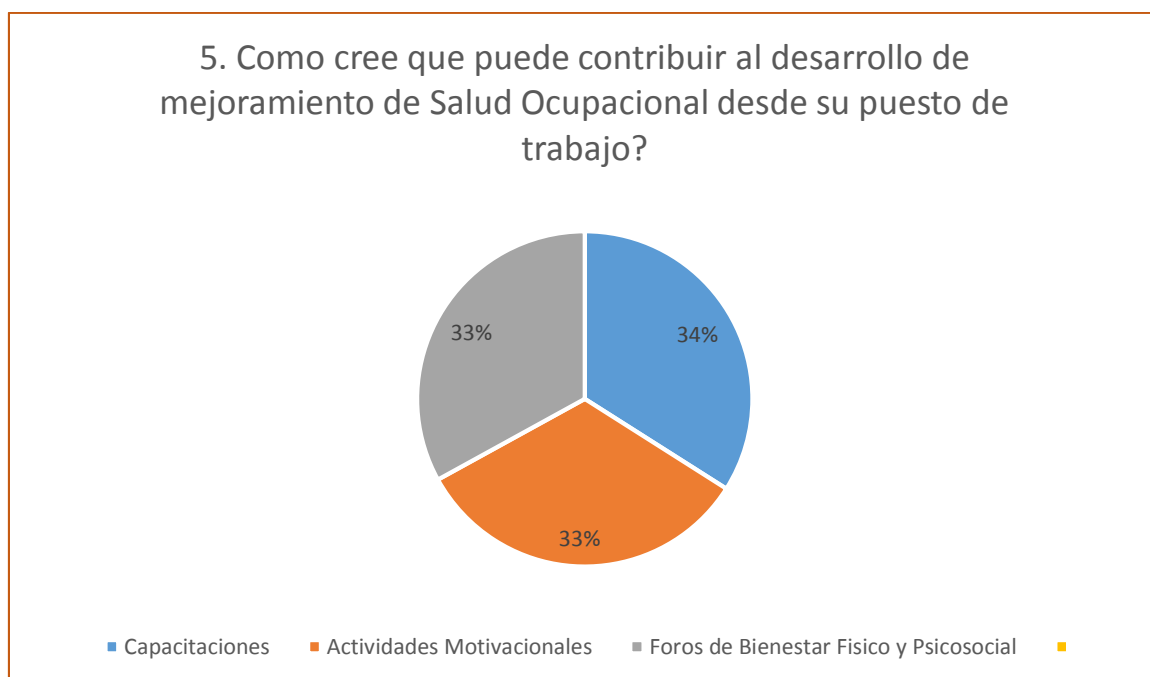


Gráfico 5.

Teniendo en cuenta que es de vital importancia mejorar las condiciones en los puestos de trabajo, los empleados del Banco Davivienda recomienda en porcentajes muy similares tres opciones que pueden contribuir al mejoramiento del bienestar social en su entorno laboral.

Sin bien es cierto que Banco Davivienda cuenta con programas de inducción, formación al cargo, actualización y desarrollo de habilidades, alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y orientados a su desarrollo personal y profesional; los empleados encuestados no se encuentran del todo satisfechos con dichos programas o no participan de dichos programas.

4.1.3. Encuesta Cualitativa

Preguntas	Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Solo algunas veces	Nunca
Se siente física y emocionalmente agotado(a)	15	25	15	11	
Las actividades en el trabajo son rutinarias	30	15	15	6	
La carga laboral influye en el desempeño de sus funciones	40	20	6		
Se siente presionado(a) por su jefe inmediato	20	10	20	10	6
Siente presión y estrés con el volumen establecido en la meta comercial cada mes	38	22	3	3	

Considera que es necesario implementar un plan de mejoramiento para facilitar su desempeño en el trabajo y contribuir en el nivel de trabajo de cada funcionario del banco Davivienda.	55	11			
--	----	----	--	--	--

Tabla 1. Encuesta Cualitativa

4.2. Análisis de Datos

4.2.1. Para Encuesta Cuantitativa

De acuerdo a los resultados establecidos mediante la encuesta, se determina que la empresa no está implementando actividades que impulsen el mejoramiento del bienestar físico y psicosocial de los funcionarios, debido a que el 70% de los empleados encuestados manifiestan un No como respuesta. De igual manera se identifica que el 58% de los empleados es indiferente a las actividades que realiza el banco Davivienda en cuanto a detección de riesgos físicos y psicosociales, ya que no conocen o inclusive no participan de manera constante en dichas actividades. Ante esta situación se obtiene una propuesta que los mismos empleados consideran importante para contribuir al desarrollo de mejoramiento de salud ocupacional desde los puestos de trabajo y es acudir a capacitaciones constantes y estrategias que fomenten la participación y motivación a los empleados del banco Davivienda.

4.2.2. Para encuesta cualitativa

De acuerdo a la entrevista de manera cualitativa se aprecia que la mayoría de los funcionarios siempre se encuentran en estado de agotamiento que a lo largo de la jornada laboral afectando su actitud, estado de ánimo y conducta que perjudica directamente al nivel de competitividad, rendimiento y desempeño de cada funcionario de la empresa.

Podemos evidenciar que un poco más de la mitad de los empleados consideran que las metas comerciales cada vez son exigentes y aumentan constantemente lo que ha generado una

carga laboral más común y permanente. Por lo que podemos darnos cuenta la mayor parte del personal tiene una predisposición a implementar un plan de mejoramiento para facilitar su desempeño en el trabajo y contribuir en el nivel de trabajo de cada funcionario del banco Davivienda.

Cap. 5 Conclusiones

En este capítulo se muestran los resultados correspondientes a la investigación realizada en el área de seguridad y salud en el trabajo del banco Davivienda, exactamente en el riesgo físico y psicosocial que se presenta debido a las cargas laborales que presentan los funcionarios. En esta investigación se plantean algunas recomendaciones y se detalla en forma concreta la propuesta de mejoramiento acorde a la problemática identificada para la respectiva implementación, tiempo, recursos, responsables y el cronograma de las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo la propuesta.

5.1 Resumen de hallazgos

La política de Banco Davivienda es alcanzar o mantener altos niveles de bienestar físico, mental y social en sus empleados, es por ello que trabajan en la prevención de los factores que generen algún efecto perjudicial en el ambiente laboral por medio del SGSST de la empresa.

No podemos negar que el Banco Davivienda cuenta con un buen programa de Salud Ocupacional y uno de sus aspectos claves es conocer la percepción de sus empleados en cuanto a clima organizacional y bienestar social. Sin embargo existen algunos puntos que se podrían mejorar logrando aumentar el porcentaje de empleados satisfechos en su entorno laboral.

En la estructura y desarrollo de esta investigación se identifica una falencia que se presenta en el área de Seguridad en el trabajo y salud ocupacional en cuanto al bienestar de los empleados como lo es la carga Laboral o trabajo bajo presión; como respuesta a este problema se

encontró en la gestión del conocimiento el instrumento correcto para la mejora de la competitividad de la empresa.

Los resultados establecidos en las encuestas aplicadas directamente a los funcionarios de las áreas de caja, asesoría y servicio al cliente, nos permiten identificar el nivel físico y emocional de los trabajadores; que refleja la falta de interés o desmotivación laboral por el aumento de trabajo y presión en el volumen de ventas que exige el banco Davivienda mes a mes.

De acuerdo al análisis estructural realizado dentro de la compañía, se infiere que es necesario desarrollar una funcionalidad operativa integral basada en el conocimiento de la función otorgada por el sistema de salud ocupacional, teniendo en cuenta que no es de pleno conocimiento por la totalidad de los colaboradores y este es un sistema integral que debe ser conocido y desarrollado por todos dentro de la compañía, teniendo en cuenta que se requieren trazar objetivos unificados y cada esfuerzo realizado desde el cumplimiento de las actividades diarias debe ir enmarcado en un pensamiento lógico general e integral. Adicionalmente, se refleja dentro de la compañía la falta de un sistema de medición de la gestión del conocimiento e indicadores de gestión, que permitan conocer el porcentaje de rotación en la gestión del conocimiento y la pertinencia en la creación de ideas de cambio.

Para finalizar y según los resultados obtenidos en las observaciones y encuestas realizadas a los funcionarios del Banco Davivienda se confirmó que la carga laboral afecta constantemente su desempeño, para ello se determinan estrategias para disminuir la carga laboral dentro de las áreas afectadas por esta causa. Sabemos que uno de los objetivos primordiales de la empresa es mantener un buen ambiente laboral debido a que no solo afecta a su herramienta más importante

que es el Recurso Humano, sino que además un buen ambiente laboral se verá reflejado en las cifras productivas de la empresa. Es decir, un trabajador feliz, una empresa con más ganancias.

A continuación se presenta una Matriz FODA la cual no ayudará a plantear las estrategias necesarias para el mejoramiento del SG-SST del Banco Davivienda.

Matriz FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación de los Recursos Humanos. • Percepción negativa sobre la gestión del área de Talento Humano. • Recursos humanos agotados emocionalmente. • Carga laboral por cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los Recursos Humanos. • Procesos técnicos y Administrativos de Calidad. • Conocimiento del SG-SST • Innovación en Tecnología. • Programa de incentivos y prestaciones. • Cumplimiento de las normas de SG-SST, así como de la legislación laboral.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones en motivación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre del Recurso Humano ante la rotación de puestos de trabajo. • Dificultad del Recurso Humano para asistir a capacitaciones motivacionales.

<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño y productividad de cada empleado. • Receptividad por parte del Recurso Humano para optimizar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las actividades propuestas por la empresa para manejar el estrés laboral. • Desinformación del plan de prevención de riesgos laborales de la empresa.
---	---

Matriz FODA

Análisis Matriz FODA

Fortaleza + Oportunidad= (innovación en Tecnología + Desarrollo de capacitaciones en motivación laboral)

Debilidad + Oportunidad= (Falta de motivación de los Recursos Humanos + Receptividad por parte del Recurso Humano para optimizar el clima organizacional)

5.2. Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos presentados se recomienda al Banco Davivienda:

- Promover la calidad de vida laboral mejorando el clima y comunicación organizacional dentro de las áreas más afectadas del Banco Davivienda, creando más espacios para los empleados en la participación de toma de decisiones y de esta manera disminuir los efectos causados por el estrés o carga laboral.
- Realizar evaluaciones de manera periódica al personal del Banco Davivienda que se encuentre más propenso a factores de riesgo tales como: depresión, ansiedad, frustración, etc. de esta manera se logrará identificar qué área necesita mejorar el ambiente laboral.
- Estructurar un plan de entrenamiento y competencia para garantizar que todas las personas de la empresa, según sea su responsabilidad y nivel de exposición apliquen los procedimientos de salud, bienestar y seguridad identificados a nivel general en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer indicadores del proceso para evaluar el desempeño del plan de salud ocupacional en la empresa.

- Motivar activamente los programas de bienestar laboral buscando la participación de los empleados del Banco Davivienda para lograr que se identifiquen con las metas y objetivos de la empresa.
- Determinar análisis por parte de la empresa a los resultados de las actividades tanto motivacionales como actividades prácticas, con el fin de mejorar la calidad de vida del personal e incentivar el compañerismo y solidaridad laboral.

5.3. Propuesta

Se propone al Banco Davivienda para el área de Seguridad en el trabajo y salud ocupacional, implementar un plan de mejoramiento de acuerdo a las políticas ya establecidas del SG-SST en el Banco Davivienda, para disminuir la carga laboral de sus funcionarios, promoviendo la productividad y buen ambiente laboral para sus empleados, con énfasis en gestión del conocimiento que desarrolle actividades que estarán orientadas a mejorar esta falencia con técnicas de relajación y en general buscar la salud física y mental de los trabajadores del Banco Davivienda. De esta forma se disminuye el nivel de carga laboral de los trabajadores, y elevar el desempeño laboral.

Desarrollar planes de acción que nos permitan conocer la situación real de los funcionarios de la entidad así mismo desarrollar horarios en donde los empleados en una sana convivencia compartir con sus compañeros y así mismo desarrollar charlas grupales importantes para manejar no solo temas laborales en donde se dialogue del manejo de las actividades normales de la empresa e inconvenientes presentados, así mismo el desarrollo de las evaluaciones de desempeño para conocer la evolución de los empleados.

5.4. Objetivos de la Propuesta

- Disminuir la carga laboral que viene afectando el desempeño laboral y por lo tanto baja productividad dentro de la empresa.

- Implementación de nuevos mecanismos de evaluación para la empresa y los funcionarios en el área de seguridad en el trabajo y salud ocupacional.
- Mejorar la salud física y emocional de los trabajadores.
- Establecer métodos para reducir los niveles de carga laboral de los funcionarios.
- Fomentar la motivación y sentido de pertenencia de los empleados con las funciones delegadas y la empresa.

Modelo Nonaka y Takeuchi para el Banco Davivienda

El Modelo de Nonaka y Takeuchi para gestionar conocimiento está orientado específicamente a la creación de conocimiento dentro de las organizaciones. Así, define una ontología distintiva que hace referencia a las entidades de creación de conocimiento en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e inter organizacional. Su modelo culmina con la propuesta de “espiral de creación del conocimiento”. (Luque, 2017)

Para Nonaka y Takeuchi la información puede tratarse desde un enfoque sintáctico (el volumen) o semántico (el significado). Aclaran que lo más interesante para la creación de conocimiento es el aspecto semántico de la información. (Luque, 2017)

Conocimiento tácito vs conocimiento explícito

El conocimiento tácito lo entienden como personal, contextual y, por tanto, difícil de comunicar y formalizar.

El explícito, o conocimiento codificado, hace referencia a aquel conocimiento que puede ser transmitido mediante algún tipo de lenguaje.

La propuesta, Nonaka y Takeuchi tienden un puente entre las perspectivas occidental y japonesa respecto a cuál de ambos conocimientos es más valioso; ellos afirman que ambos conocimientos son las dos caras de una misma moneda, son complementarios y que ambos interactúan dando sentido a la experiencia humana. (Luque, 2017).

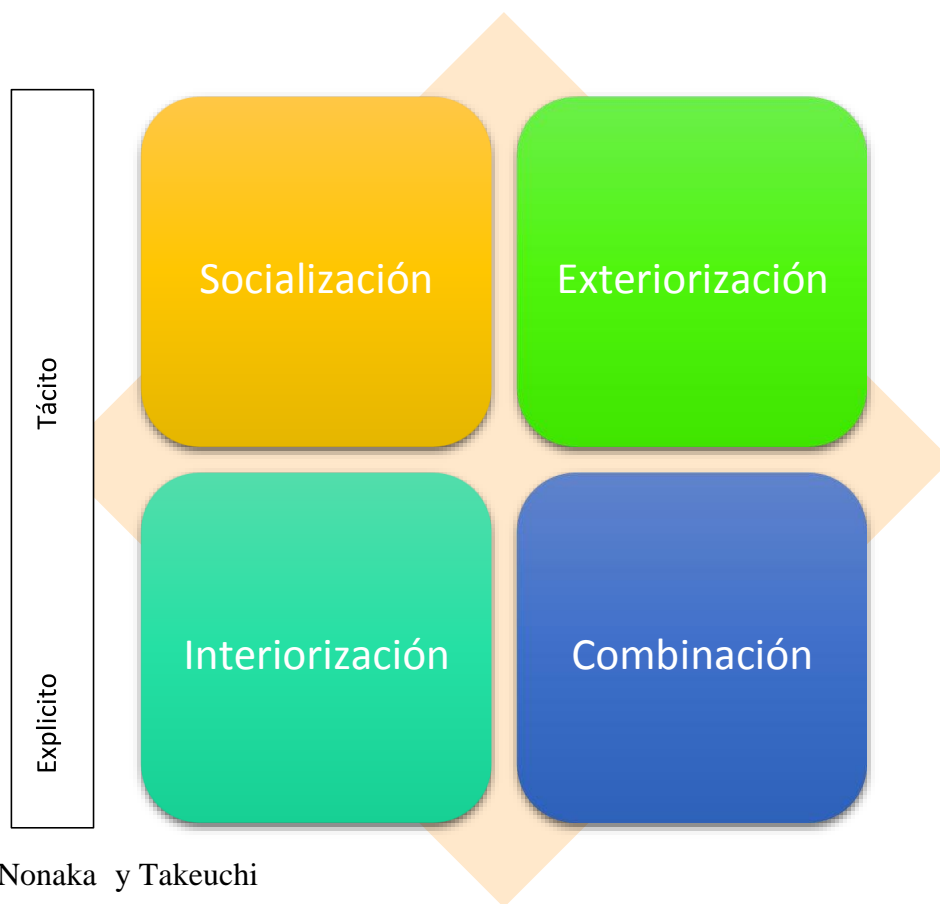


La Creación dinámica del conocimiento

Nonaka y Takeuchi nos proponen un modelo dinámico de creación del conocimiento. Contextualizan socialmente los procesos de conversión de unos tipos de conocimiento en otros. Estos procesos requieren la actuación del individuo, pero van más allá de la individualidad, son el resultado de la interacción entre personas. (Luque, 2017).

Como novedad, proponen que la conversión entre conocimiento explícito y tácito no es unidireccional, sino que tiene lugar dentro de una espiral donde la conversión puede ser en cualquier sentido. (Luque, 2017)

Tácito	Explicito
--------	-----------



Modelo Nonaka y Takeuchi

Grafico 6

Aplicación del Modelo Nonaka Y Takeuchi al Banco Davivienda

FASE	QUE ES?	ACTIVIDADES
SOCIALIZACION	Se profundiza en conceptos como líderes, grupos de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos de trabajo donde se compartirán los mismos intereses y se efectuara el cambio de Conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento frente al trabajo en equipo e intercambio de información. • Entrenamiento en liderazgo. • Conocimiento de procesos erróneos y consecutivos.

<p>EXTERIORIZACION</p>	<p>Establecer nuevas ideas que permitan la innovación en programas para formar líderes que creen soluciones, profesionales del conocimiento que estimulen en los colaboradores el ánimo a participar y proponer ideas de mejora y ofreciendo incentivos y reconocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración: se valorará el tipo de conocimiento de cada empleado con el fin de verificar cual será el adecuado para el cambio de los procesos. • Ideas: Agrupar y clasificar las ideas escogidas. • Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas. • Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
------------------------	--	--

<p>INTERIORIZACION</p>	<p>Clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, sobre la problemática “Estrés Laboral y su influencia en la productividad de los empleados “con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el proceso. • Documentar el proceso. • Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso. • Identificar las buenas prácticas. • Clasificar la información recopilada.
<p>COMBINACION</p>	<p>Puede documentarse, compartirse y disponer a toda la gerencia y al grupo en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las nuevas ideas • Publicación de la información generada • Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento

Tabla 3.

5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Para la implementación del plan de mejoramiento para disminuir la carga laboral de los funcionarios del banco Davivienda con énfasis en gestión del conocimiento, se dispone de los siguientes recursos que se establecerán de manera mensual para ejecución desde el mes de mayo a diciembre del 2018:

5.3.1.1. Recursos Humanos

Es importante la cooperación de todas las personas que laboran en el Banco Davivienda específicamente los funcionarios que desempeñan caja, asesoría y servicio al cliente para un total de 80 personas por las 6 oficinas del banco en Ibagué, así como todos los que pertenecen al área directiva, seguridad en el trabajo y salud ocupacional.

Es de suma importancia tener presente que dichos procesos no serían eficientes si no se involucra a todo el personal de la empresa puesto que son actividades continuas y transversales que tocan otras áreas y que buscan finalmente incidir positivamente en la productividad individual y colectiva de la entidad, para un total de 145 funcionarios de todas las áreas que laboran en las 6 sucursales del Banco Davivienda de la ciudad de Ibagué.

5.3.1.2. Materiales

Sitio destinado para capacitaciones, actividades de relajación y motivación, video beam y material de apoyo.

5.3.1.3. Financieros

El presupuesto que el banco Davivienda establece es de **\$13.220.000** para la implementación del plan de mejoramiento en los funcionarios con el fin de reducir la carga laboral. Con el propósito de incentivar la inversión de recursos financieros concernientes a los materiales requeridos y tiempo de productividad que se va a emplear.

Concepto	Total, de Personas Asistentes	Tiempo Establecido Por Actividad	Costo por Mes	Costo Total (Durante los 8 meses)
Equipos Tecnológicos (video beam, portátil)	150	4 Horas	\$80.000	\$640.000
Sitio de alquiler para actividades de capacitaciones, talleres.(se realizara en el mes de Junio, septiembre y diciembre en espacios diferentes a las instalaciones del banco)	150	4 horas	\$200.000	\$600.000
Profesional experto	1	4 horas	\$80.000	\$640.000

Materiales (fotocopias, impresiones, papelería, lapiceros)	150	4 horas	\$105.000	\$840.000
Almuerzo (junio, septiembre y diciembre) y refrigerios	150	2 horas	\$10.000 almuerzo c/u \$5.000 refrigerio c/u Total \$2.250.000	\$10.500.000
Total de Recursos Financieros de Mayo a Diciembre 2018				\$13.220.000

Tabla 4.

5.3.2. Cronograma de Actividades Diagrama de Gantt.

A continuación se presenta el cronograma de actividades.

			MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDADES	TIEMPO ESTABLECIDO	RECURSOS	19/05/2018	11/06/2018	21/07/2018	25/08/2018	22/09/2018	15/10/2018	16/11/2018	21/12/2018
Capacitación de habilidades y destrezas	4 horas	video beam, profesional								
Jornada psicofisica	8 horas	profesional, almuerzos, refrigerios, espacio al aire libre								
Taller de manejo de servicio al cliente	4 horas	video beam, profesional, fotocopias, folletos								
charla motivacional y cardio rumba	4 horas	profesional, refrigerios, video beam								
Taller de vida y comunicación grupal	8 horas	profesional, almuerzos, refrigerios, espacio al aire libre								
capacitacion en habilidades sociales y fortalecimiento del vinculo laboral	4 horas	video beam, profesional, fotocopias, folletos								
Evaluacion de desempeño y resultados	4 horas	video beam, profesional, fotocopias								
Compartir recreacional (torneo de microfutbol relampago) almuerzo fin de año	8 horas	profesional, almuerzos, refrigerios, espacio al aire libre								

Tabla 5. Cronograma

Referencias Bibliográficas

- Ana María Gutiérrez Strauss, J. C.-D. (2014). www.scielo.org.co. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v30n1/v30n1a01.pdf>
- Barahona, Janny Alexandra. Pensamiento Psicológico; Percepción de los factores de riesgo Psicosocial en una entidad financiera fusionada Cali Tomo 4, N. ° 11, (Jul 2008): 183-197.
- Briones, G. (16 de Octubre de 2013). <http://informescualitativos.blogspot.com.co/>. Obtenido de <http://informescualitativos.blogspot.com.co/2013/10/tipos-de-entrevistas.html>
- Cuesta, A. (2009) Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. ProQuest ebrary. Web. 27 November 2016. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467110>
- Calderón, G., Álvarez, C. M., y Naranjo, J. C., (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Colombia: Cuadernos de Administración 19(32) - julio-diciembre, 2006. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>

Davivienda. (s.f.). *Banco Davivienda*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de

<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/407d045a-778e-49df-adbb-634c8b21b167/PRESENTACION%20N+SGSST+CONTRATISTAS+Y+PROVEEDORES.pdf?MOD=AJPERES>

Davivienda. (s.f.). *Davivienda*. Recuperado el 12 de Mayo de 2018

https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobrenosotros

Davivienda, B. (s.f.). Banco Davivienda S.A. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de

<https://www.daviviendacorredores.com/2015/11/mision-vision-y-valores/>

Davivienda. (Marzo de 2017). Banco Davivienda SA. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de

<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/2656eaf0-01c3-4e9a-8038-68d21b85cc8c/Informe+de+Sostenibilidad+Detallado+Davivienda+2016+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2656eaf0-01c3-4e9a-8038-68d21b85cc8c>

Decreto 1072 de 2015, (artículo 2.2.4.6.4) sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) Recuperado 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>

Estudio, T. d. (13 de Abril de 2016). <http://www.tecnicas-de-estudio.org/>. Obtenido de

<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion56.htm>

Gallegos, W. L. (2012). Revision historica de la salud ocupacional y la seguridad industrial.

Revista Cubana de Salud y Trabajo, 45-52. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de

http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol13_3_12/rst07312.htm

Gallegos, W. L. (2012). Revision historica de la salud ocupacional y la seguridad industrial.

Revista Cubana de Salud y Trabajo, 45-52.

Garcia-Allen, J. (s.f.). *psicologiymente.net*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de

<https://psicologiymente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>

González, E. R. (s.f.). *www.cigsaudelaboral.org*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de

<http://www.cigsaudelaboral.org/files/documentos/Art%C3%ADculos%20de%20Eusebio%20riscos%20emerxentes.pdf>

Gonzales, D.A. (31 de Octubre de 2008) de Gerencie.com. Recuperado el 02 de Marzo de 2018

https://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

Gutiérrez Strauss Ana María, *Revista Científica Salud Uninorte*, Vol 30 No 1. (2014)

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

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

Informe del Comité Mixto OMS, factores psicosociales en el trabajo, Naturaleza, incidencia y

Prevención. 1984 (pág. 45)

Ley 1562 de 2012, (artículo 1) definiciones: sistema general de riesgos laborales, salud

ocupacional, programa de salud ocupacional, recuperado de:

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Decreto 1072 de 2015, (artículo 2.2.4.6.3.) Seguridad y salud en el trabajo SST,

definición, Recuperado 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>

Londoño, M. E. (3 de Marzo de 2017). *cincel.com.co*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de

<http://cincel.com.co/noticia/el-burnout-reconocido-como-enfermedad-laboral-en-colombia/>

Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). *anamariaaguilera.com*. Recuperado el 12 de Mayo de 2018

de <https://www.anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definicion, teoria, dimensiones y modelos de abordaje*. Fusagasugá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Parra Manuel, Conceptos básicos en salud laboral, pág. 3, 2003. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36982913/Conceptos_basicos_de_seguridad

<laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526708007&Signature=SLojOfXRtUu%2B1RtNRNH%2FsYioqGo%3D&response->

[contentdisposition=inline%3B%20filename%3DConceptos_basicos_en_salud_laboral_Concepcion.pdf](#)

Peiro J. El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2001; 13: 18-38. Recuperado

de:

http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Revista/IN_SHT/2001/13/seccionTecTextCompl2.pdf

Peña, A. V. (25 de Marzo de 2009). *Ministerio de Educacion Nacional*. Recuperado el 13 de Abril de 2018, de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

Peluffo, Martha y Catalán Edith. (2002) Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Página 57. Recuperado de:

http://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Radio, R. (14 de Agosto de 2017). Recuperado el 24 de Abril de 2018, de

<https://www.rcnradio.com/salud/uno-de-cada-cinco-empleados-en-colombia-sufre-de-fatiga-laboral>

Rincón, H. A. (28 de Agosto de 2007). *gestiopolis*. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/bienestar-social-laboral/>

Rivera, N. H. (27 de Noviembre de 2014). *gestiopolis*. Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>

Rodriguez, A. I. (15 de Noviembre de 2012). *gestiopolis*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-seguridad-salud-en-el-trabajo/>

Rodríguez Carlos Aníbal, convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, capítulo I (pág. 27-30) 2012. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---ilo_buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_118.pdf

Sanguino, R. (2003). La Gestión Del Conocimiento. Su Importancia Como Recurso Estratégico para la Organización. Recuperado de: <https://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm>

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

Stephen Robbins y Timothy Judge, Comportamiento Organizacional Capitulo 19 (pág. 638641),

Pearson educación, 2009. Recuperado de:

https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed_nodrm.pdf

Trabajo, M. d. (2015). *mintrabajo.gov.co*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9>

Vigoya Valencia Angélica, Bienestar Social Laboral, (p 25-26) 2002. Recuperado de:

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos-PDF/bienestarsocial.pdf>

Ynfante, R. E. (26 de Noviembre de 2008). *gestiopolis*. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de

<https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

