

Estrategia de fortalecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y  
Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

Mónica Gabriela Mago Avendaño

Yoli Tatiana Lancheros Mahecha

Asesor:

July Patricia Castiblanco Aldana

Lda. En Pedagogía y Psicología

Msc. Educación

Universidad ECCI

Facultad de Posgrados

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, D.C.

2018

Estrategia de fortalecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y  
Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

Mónica Gabriela Mago Avendaño

Yoli Tatiana Lancheros Mahecha

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud  
en el Trabajo

Asesor:

July Patricia Castiblanco Aldana

Lda. En Pedagogía y Psicología

Msc. Educación

Universidad ECCI

Facultad de Posgrados

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, D.C.

2018

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma de jurados:**

---

---

---

## Tabla de contenidos

Índice de Tablas	6
Índice de Figuras	7
Título de la Investigación	8
Planteamiento del Problema	9
Descripción del problema.	9
Formulación del problema	10
Pregunta Problema	11
Objetivo General	12
Objetivo Específicos	12
Justificación y delimitación	13
4.1 Justificación	13
Alcance	14
Limitaciones (espacio, legal, tiempo, económico- según aplique)	15
Estado del Arte	16
Marco Teórico	28
Accidentalidad en Colombia	28
Cultura organizacional en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	32
Relación de la Alta Gerencia y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	33

Beneficios de la Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	37
Marco Legal	40
Diseño Metodológico	44
Tipo de Investigación	44
¿Por qué este tipo de investigación?	45
Variables	46
Fases del Proyecto	48
Resultados	51
Análisis e Interpretación de los resultados.	66
Análisis Financiero	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias	76

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estadística por Administradora de Riesgos Laborales 2016	30
<b>Tabla 2.</b> Tabla de sanciones por incumplimiento SG-SST. Decreto 472 de 2015	42
<b>Tabla 3.</b> Cronograma Implementado	50
<b>Tabla 4.</b> Avance de Ciclo PHVA	52
<b>Tabla 5.</b> Priorización de riesgos	53
<b>Tabla 6.</b> ¿Qué factores produjeron el accidente descrito en el caso práctico?	58
<b>Tabla 7.</b> ¿Qué medidas preventivas se deberían establecer en la reunión para disminuir las situaciones de riesgo en el taller?	58
<b>Tabla 8.</b> ¿De quién es la responsabilidad de mantener el orden y la limpieza en el taller?	59
<b>Tabla 9.</b> ¿Qué normas aplicarían por la ocurrencia de este accidente de trabajo? ¿Podría ser sancionado? ¿Por cuál entidad?	59
<b>Tabla 10.</b> ¿Qué ha vivido en su empresa hasta hoy?	60
<b>Tabla 11.</b> ¿Cuáles de las siguientes situaciones quisiera generar para su empresa en los próximos 5 años?	62
<b>Tabla 12.</b> Análisis Financiero	71
<b>Tabla 13.</b> Cuantía de multas y sanciones	72

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Infografía que compara estadísticas de accidentes mortales entre 2015 y 2016	29
<b>Figura 2</b> Fases de Adecuación y Transición del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con Estándares mínimos	41
<b>Figura 3</b> Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte I.	55
<b>Figura 4</b> Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte II.	56
<b>Figura 5</b> Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte III.	57

## **Título de la Investigación**

Estrategia de fortalecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. Un aporte desde la gestión del cambio y la cultura organizacional.



## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del problema.**

Hoy en día las empresas deben demostrar que sus labores diarias cumplen con especificaciones gubernamentales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, lo que implica que las actividades desarrolladas por sus trabajadores sean seguras, erradicando los accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Esta obligación queda especificada en el Decreto 1072 del año 2015, el cual, consiste en un compendio de normas laborales, que exige la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en todo tipo de empresas, sin importar su tamaño o actividad laboral

Un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, puede ser implementado a través de diferentes fases, siguiendo el ciclo de Deming de Mejora Continua: Planificar-Hacer-Verificar y Actuar (Gobernación de Risaralda, s/f). Se inicia a través de una evaluación inicial del sistema de gestión, el desarrollo de una planificación de actividades y acciones para poner en marcha la implementación del sistema a través de la efectiva ejecución de los procedimientos, programas, estándares y documentos definidos. Posteriormente, se continúa con la verificación del SG-SST, en esta fase se inicia el seguimiento y la medición de lo que ha sido implementado según la política, objetivos, metas y requisitos legales, a través de una auditoría. En esta fase de revisión, la alta dirección tiene un rol muy importante, ya que realiza el chequeo del cumplimiento de la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo y se controlan los riesgos.

Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una empresa, es un proceso tan complejo que requiere de la atención, no solo del Responsable SST, sino de la Alta Dirección y en consecuencia todos los empleados de la compañía, para dar continuidad a un sistema de gestión que más allá de ser una exigencia gubernamental implica el bienestar y la promoción de la salud de los trabajadores.

En tal sentido, es importante que la Alta Dirección se comprometa en garantizar la integración de la Seguridad y Salud en el trabajo a la estrategia de la organización, sin embargo, este comportamiento muchas veces no es coherente, por ejemplo: se toman acciones que no están relacionadas con la finalidad del sistema de gestión, por otro lado, el responsable del SG-SST es el único que conoce el sistema, no se cumple con las dotaciones de los trabajadores, entre otras situaciones.

En la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. se está implementando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo desde el año 2017. Se ha realizado una (1) auditoría, obteniéndose resultados favorables en requisitos documentales, pero muchas ***no conformidades*** están relacionadas con el incumplimiento de planificaciones realizadas para el SG-SST, capacitaciones y actividades en pro de la salud de los trabajadores.

### **Formulación del problema**

Frente a esa situación, se plantea el siguiente problema:

¿Qué elementos deben tenerse en cuenta en el desarrollo una metodología que fortalezca la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la

empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. aumentando la apropiación del proceso desde la alta gerencia?

### **Pregunta Problema**

¿Qué factores pueden generar interés en la Alta Gerencia que le permita involucrarse más en la implementación de un SG-SST?

¿De qué maneras se puede fortalecer la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.?

## **Objetivo General**

Desarrollar una metodología que fortalezca la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. aumentando la apropiación del proceso desde la Alta Gerencia.

## **Objetivo Específicos**

- Caracterizar el estado actual de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.
- Determinar los factores comportamentales, organizacionales y económicos que han incidido en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.
- Diseñar una estrategia para incentivar el compromiso de la alta gerencia en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

## **Justificación y delimitación**

### **4.1 Justificación**

Unas condiciones dignas de trabajo, que cumplan con la legislación vigente en temas de seguridad y salud en el trabajo, deben ser pilares en el desarrollo de las funciones de cualquier tipo de empresa, para todos los niveles de la organización; desde la gerencia hasta el nivel operativo. Los empleados tienen derecho a un trabajo digno y el empleador debe garantizarlo mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que conlleve a la prevención de riesgos, promoción de la salud de todos los colaboradores, con el objeto de obtener resultados favorables en la productividad de la empresa, así como el establecimiento de una cultura basada en seguridad.

La implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) está determinado por un requisito reglamentario contemplado en la legislación colombiana, Decreto 1443 de 2014 hoy compilado en el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo – Decreto 1072 de 2015 en el libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, pero también obedece a la decisión de las empresas a mejorar sus procesos con un enfoque voluntario basados en un diálogo eficaz, en un buen liderazgo gerencial y en la importancia de la asignación de responsabilidades a todos los niveles de la empresa.

El desarrollo de una metodología que fortalezca la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S., a través de la apropiación del proceso desde la Alta Gerencia; apoya a promocionar el cumplimiento de la normatividad exigida en tema de seguridad laboral, además garantiza

diversos beneficios para la empresa, para el trabajador, para el empleador y para la sociedad.

Para una empresa, contar con un SG-SST eficazmente implementado garantiza ciertos beneficios, tales como creación de un ambiente de tranquilidad entre las personas que conforman la compañía, mejoran del compromiso de los trabajadores con la empresa, adquisición de mano de obra más competente y saludable, reducción de los costes y las interrupciones de la actividad, asegura que la empresa es confiable, ya que actúa de manera segura y siendo amigable con el ambiente.

A nivel de los trabajadores se puede destacar que contar con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, les asegura el derecho a condiciones seguras y sanas en el trabajo sin temor a repercusiones, disminuir lesiones, enfermedades y muertes laborales, disminuir índices de estrés y aumentar su motivación; así como la oportunidad de contar con un lugar de trabajo libre de peligros reconocidos.

### **Alcance**

El presente proyecto tiene como Determinar los factores comportamentales, organizacionales y económicos que han incidido en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S., permitiendo desarrollar una metodología que fortalezca y aumente la apropiación del proceso desde la Alta Gerencia.

A partir de los buenos hábitos adquiridos durante el desarrollo del proyecto, se pretende establecer y generar en la dirección de la compañía una cultura de ambiente seguro y bienestar que impacte en su entorno laboral, social y familiar.

### **Limitaciones (espacio, legal, tiempo, económico- según aplique)**

Las presentes limitaciones restringieron la investigación:

1. Disposición por parte de los miembros de la Alta Gerencia, en brindar información o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales.
2. No contar con una clara y objetiva explicación por parte de la empresa de su compromiso en temas de salud y seguridad en el trabajo, dado que es una obligación legal velar por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores respecto a seguridad laboral, y es de carácter obligatorio para la compañía.

## Estado del Arte

En la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se pueden evidenciar diferentes deficiencias, destacando las relacionadas con la toma de conciencia de los miembros de una empresa de este sistema de gestión que busca el beneficio de los trabajadores en términos de promoción de salud, prevención de accidentes y enfermedades laborales.

El bienestar de los trabajadores, tanto físico como psicológico es de gran importancia en las organizaciones. Una gran herramienta para mitigar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y así crear un ambiente de bienestar y tranquilidad dentro de las compañías, es el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Moncada, J (2016) Trabajo de Especialización: El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST como instrumento en la generación de bienestar laboral en las empresas. Documento recuperado en la Universidad Militar Nueva Granada

Esta investigación documental comprueba que este sistema es un instrumento clave en el crecimiento de las compañías y en el logro de sus metas, ya que contando con un ambiente de seguridad en la empresa, se beneficia no solo a las personas que componen el recinto, sino también a las organizaciones como tal, ya que les permite diferenciarse de aquellas que no tienen dentro de sus estrategias la buena implementación del SG-SST, por ejemplo en ingreso a mercados nacionales, técnica de marketing, reducción de costos, entre otros.

Es relevante tener dichos beneficios claros ya que desde el punto de vista gerencial, la Alta Gerencia busca aumentar la rentabilidad y disminuir costos, siendo muy útil desde el inicio



de cualquier implementación socializar cómo un SG-SST puede aumentar la competitividad, la rentabilidad y la motivación de los trabajadores.

- Martínez, E (2015) Trabajo de Grado: Relación costo-beneficio en la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo bajo la NTC- OHSAS 18001:2007, en el sector de la construcción. Documento recuperado de Universidad Militar Nueva Granada

Al contar con un Sistema de Gestión de Seguridad en el Trabajo deficiente o ineficaz, una empresa tiene más probabilidades de que se generen accidentes laborales. Según Martínez (2017) existe una amplia variedad de impactos negativos que se generan de los accidentes a las empresas, entre los que destacan: los destrozos materiales que puedan producirse, los gastos que se derivan de la baja del trabajador, así como, la pérdida de horas y productividad que puede suponer tener que enseñar al sustituto a realizar el trabajo del accidentado; teniendo además en cuenta el costo emocional y social por la muerte de un trabajador.

En esta investigación, se expresa la importancia, desde el punto de vista de rentabilidad y continuidad de una empresa, de fomentar la mejora de las condiciones de seguridad a través de la socialización de los costos que puede generarse con un accidente o enfermedad laboral versus invertir en salud ocupacional debido a que incrementa la productividad, disminuye costos operativos y favorece el cumplimiento de contratos con calidad. Dichos datos revelan a aquellos que ven la inversión en salud ocupacional como un desvío de fondos y gastos, una oportunidad para disminuir los costos derivados de un accidente laboral dentro de una empresa, así como prevenir la incidencia de despidos, recorte de recursos o liquidación de la empresa.

- Jiménez, O (2014). Trabajo de Grado: Falencias a la hora de implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Propuestas de algunas alternativas para solucionarlas. Documento recuperado de Universidad Militar Nueva Granada

Desconocer la legislación, actuar con negligencia, impericia u omisión, delegar incorrectamente, negar recursos e ignorar las necesidades de las compañías, son algunas de las falencias que se pueden presentar en una empresa que esté implementando el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Jiménez (2014) hace referencia a una clasificación de las empresas en: Inconscientes, Conscientes por Aprendizaje y Conscientes Comprensivas.

Las empresas inconscientes son aquellas que desconocen la legislación o muchas veces la conocen, pero la omiten por carecer de recursos. Las empresas conscientes por aprendizaje son aquellas que cumplen con los requisitos legales en respuesta a que han sido sancionadas por el Ministerio del Trabajo por accidentes graves, muertes o procesos jurídicos. Mientras que las empresas conscientes convencidas son aquellas que se encuentran actualizadas en tema de legislaciones, implementando estándares internacionales como OHSAS 18001 o RUC (Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiental para Contratistas).

Dicha separación, permite evidenciar que muchas veces una organización puede hacer todo lo que le indique la Ley, pero si el desarrollo de la consciencia en los trabajadores es diminuta o nula, todo puede ser un fracaso, siendo la base de todo el proceso la Alta Gerencia o dueño de la compañía.

- Guerrero, O y Guerrero, R (2017) Las empresas de Norte de Santander y su perspectiva acerca de la seguridad y salud en el trabajo.

Los autores realizaron una investigación que buscaba medir el grado de conocimiento que tienen las empresas legalmente constituidas del Norte de Santander, Colombia, a través de una encuesta que permitía cuantificar el conocimiento del tema del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, si contaban con el sistema implementado y si reconocían las consecuencias económicas de no implementarlo.

En el estudio, se determinaron que el 71% de las empresas legalmente constituidas de ese departamento desconocían la existencia de legislación en seguridad y salud en el trabajo. De modo que sólo el 29% de las empresas estudiadas tenían conocimiento de esta nueva legislación. Al indagar a las mismas empresas respecto a si cuentan con un programa de salud ocupacional o un sistema de gestión, encontraron que el 79% no lo posee. Además, determinaron que el 32% de los encuestados desconocía las sanciones aplicables a las empresas al no implementar el SG-SST.

Esta investigación resulta relevante, para este trabajo dado que determinó en un departamento del país, en ese caso, el Norte de Santander, cómo los empleadores no están informados en su totalidad de la legislación colombiana existente en seguridad y salud en el trabajo. Para muchas de esas empresas pareciera tratarse de un tema nuevo y por lo tanto el conocimiento que tienen de esta normativa es bastante vago.

El tema de la seguridad y salud en el trabajo debe ser una inversión básica de cualquier tipo de empresa, tendiente a asegurar no solo bienestar colectivo en ambientes de trabajo, sano, digno y decente sino bienestar integral en la protección contra pérdidas humanas y patrimoniales.

Las inducciones, capacitaciones y demás mecanismos de enseñanza y actualización de conocimientos son utilizados por las empresas con el fin de entregar al trabajador el

conocimiento necesario básico que le garantice poder cumplir con las responsabilidades de forma segura, efectiva y ágil para las cuales es contratado.

- Contreras, S; Cruz, L y Cruz, M (2015). Guía metodológica para evaluar la toma de conciencia de los sistemas de gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo. Trabajo de grado. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Colombia.

En la investigación, los autores aplican una metodología basada en la gestión del conocimiento, a través de capacitaciones del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una microempresa perteneciente al sector de las Pyme ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se parte de la necesidad que tienen las empresas de que sus trabajadores aprendan cómo prevenir el accidente y la enfermedad laboral para asegurar el cuidado de su salud y su integridad y se propone la implementación de una metodología que responda a las necesidades particulares de aprendizaje del trabajador y que permita que se utilicen los propios conocimientos y experiencias del mismo para aprender.

- Diaz R. M, Saray R. F (2018). Evaluación de una propuesta para el desarrollo del conocimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de los funcionarios de la Imprenta del Ejército de Colombia con base en la aplicación de una herramienta de autogestión. Trabajo de grado. Universidad ECCI, Colombia.

Los autores aplican una herramienta de autogestión con el fin de facilitar la apropiación del conocimiento en temas de SST al personal de la empresa de la Imprenta del Ejército, tomando como base la evaluación de los requisitos mínimos exigidos por Ley. De esta manera, la organización puede contar con herramientas de bajo costo, aplicables por el personal de forma autónoma, que permite reforzar los conceptos básicos necesarios para lograr inculcar una cultura de auto cuidado de los trabajadores y aportar

mediante herramientas pedagógicas, estrategias a tener en cuenta a la hora de implementar los controles a los riesgos, específicamente los alineados a los controles administrativos.

- Llanos, M y Bell, R (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador. Disponible en: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril18/04.pdf>

El estudio buscaba definir el concepto de cultura organizacional y delimitar variables objetivas que permiten su valoración al interior de las organizaciones, por ello analizaron los aportes teóricos de 18 autores representativos en el tema, desde la década del 70 hasta la actualidad.

Las autoras asumen seis variables, de aquellas expuestas por los autores referenciados, de las cuales (Visión- Misión y Valores) se integran y se las denomina filosofía institucional; luego imagen corporativa; liderazgo; comunicación; normas y reglamentos; y, relaciones. Los aspectos relacionados a lo simbólico, las percepciones y creencias, forman parte y están implícitos en las otras variables

- Peña, Maricela (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. Universidad Autónoma de Coahuila-México. Disponible en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-8.pdf>

Este trabajo de investigación identificó la cultura organizacional dominante en una pequeña empresa de la industria metal- mecánica de Monclova, Coahuila. En este estudio se determinó una Muestra por consenso, formada por 26 trabajadores de una pequeña empresa; a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, para la recolección de datos. Luego de tabular los datos, se detectó que el tipo de cultura que es dominante en la empresa en estudio es la cultura Jerarquizada.

Los autores analizan que este tipo de cultura está relacionada con que los empleados se sientan identificados con el cumplimiento de normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. Este tipo de cultura dominante tiende a fomentar de igual forma la existencia de comportamientos herméticos al interior de la organización.

- Iglesias, A; Torres, J y Rodríguez, F (2018). Un acercamiento al clima organizacional. Revista cubana de enfermería. Disponible en: <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>

Esta investigación sistematiza la definición de clima organizacional, teniendo en consideración su relación en el ámbito laboral en la práctica de la enfermería. Los autores realizaron análisis de contenido de documentos, que incluyó artículos originales y de revisión publicados desde el año 2001 al 2014.

La sistematización de los términos relacionados con el clima organizacional, permitió definir el clima organizacional, las características y dimensiones. Siendo clave para los autores, el definir el clima organizacional, para el mejoramiento de la calidad en las instituciones del mismo.

- Calle Chira (2018). Trabajo de especialización: La gestión de la comunicación interna como herramienta estratégica para mejorar la cultura organizacional: estrategia de comunicación para La Auxiliadora Corredores de Seguro SAC. Documento recuperado en la Universidad de Piura, Perú. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3291>

El trabajo de investigación describe una estrategia de comunicación para la empresa "La Auxiliadora Corredores de Seguros SAC", que está orientada a la asesoría y venta de seguros generales y personales. La propuesta está orientada a fortalecer la cultura organizacional de la institución antes mencionada, para lograr que los colaboradores participen y construyan sentido a la visión, misión y valores de la organización, haciéndola suya y viviéndola con fuerza y convicción; aumentando así su identificación y pertenencia.

- Mendoza, Carlos (2017). Trabajo de Especialización: Gestión del talento humano y cultura organizacional en los servidores de un instituto de educación superior pedagógico público. Documento recuperado en la Universidad Cesar Vallejo. Perú. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11851/mendoza\\_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11851/mendoza_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

El estudio determinó la relación que existe entre Gestión del talento humano y cultura organizacional en los servidores de un instituto de educación superior pedagógico público.

El autor utilizó el diseño correlacional, con una muestra de 20 servidores de la institución, como la directora, personal docente y administrativo. La técnica utilizada para recolectar los datos fue mediante la encuesta, con dos cuestionarios como instrumentos.

Después de analizar estadísticamente los resultados, se encontró que la gestión del talento humano se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional en los servidores de un instituto superior pedagógico, según el coeficiente de correlación de spearman es  $R = 0.854$ .

- Montaña, R (2015). Trabajo de Maestría. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero.

Documento recuperado en la Universidad del Rosario

Este Trabajo de Grado está enmarcado dentro de la línea de investigación de Estrategia y un Contexto Empresarial donde se busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa.

Asimismo, se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes. Se presenta a la empresa objeto de estudio resultados y estrategias de intervención entorno a siete áreas de interés: Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución, Adecuada estructura y división de trabajo, Sólidas políticas corporativas, Condiciones y



elementos de trabajo, Enfoque en eficiencia y productividad y Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación.

- Silva, P. (2014) Trabajo de especialización: El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Documento recuperado en la Universidad Militar Nueva Granada.

El autor describe el Desarrollo Organizacional como un enfoque y una herramienta administrativa que busca crear una transformación a nivel personal, de equipo y de Organización con el fin de lograr que las empresas puedan adaptarse con éxito al cambio, debe ser un esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección con alcance al total de la organización.

En este trabajo se argumenta el Desarrollo Organizacional, a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la Gestión del Conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la organización, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización.

- Hernández, J. (2013) Trabajo de grado de magister: El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Documento recuperado en la Universidad del Rosario.

El trabajo de grado plantea la necesidad de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. La etología aparece entonces como un estudio sistemático del comportamiento animal, sus formas de asociación, su disparidad, su accionar orgánico en la búsqueda de un comportamiento colectivo que propenda por el bien común.

En esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. Así mismo, el autor examina las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y genera propuestas que configuran un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

- García, R (2015) Trabajo de maestría: Abordaje del cambio organizacional desde una perspectiva resiliente. Documento recuperado en la Universidad de León.

El autor manifiesta que el entorno laboral sanitario se ve sometido continuamente a cambios y mutaciones que generan una modificación en las prácticas laborales, lo que repercute en los trabajadores.

La labor que desempeñan los empleados en estos procesos de cambio parece ser una de las causas más relevantes en el éxito o fracaso para la organización. Por lo tanto, encontrar qué

tipo de recursos ayudan en el afrontamiento y en la adquisición de mayor número de recursos enfocados a conseguir los objetivos organizativos y desde una perspectiva de satisfacción del trabajador, fue el punto de partida del trabajo. Menciona que los departamentos de Recursos Humanos pueden fomentar el Capital Psicológico con métodos orientados a construir capacidades como la resiliencia.

La capacidad de resiliencia permite a las personas mantenerse y regresar a los niveles normales de funcionamiento, además implica posesión de mecanismos de adaptación creativos y flexibles permitiendo a individuos resilientes, encontrar en las adversidades, oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y el aprendizaje.

Los sistemas de salud salen fortalecidos mediante la incorporación de la resiliencia a las facultades de sus activos, optimizando su salud psicológica, competencias laborales, conexiones sociales entre trabajadores y también entre trabajadores y usuarios.

A través de una lectura de diferentes trabajos académicos, se logra evidenciar cómo temas relacionados con cultura organizacional, rentabilidad de los procesos y conocimiento de la legislación pueden ser motores fundamentales para promover una implementación efectiva del SG-SST, involucrando a todo el personal de una compañía.

## **Marco Teórico**

### **Accidentalidad en Colombia**

La salud en Colombia es un derecho fundamental que tiene que ser provisto y protegido por el Estado. Bernal, O y Barbosa, S (2015) en su artículo de “La nueva reforma a la salud en Colombia: el derecho, el aseguramiento y el sistema de salud.”, a través del análisis de sistemas de salud propuestos por la OMS y el Banco Mundial, evidencian las falencias, fortalezas y dificultades del sistema de salud colombiano con respecto a la ley estatutaria aprobada en febrero de 2015. Éstas incluyen la fragmentación y especialización de los servicios, barreras de acceso, incentivos no alineados con la calidad, débil gobernanza, múltiples actores con poca coordinación y un sistema de información que no mide resultados.

Teniendo en cuenta que los accidentes de trabajo constituyen una fuente de privaciones y sufrimientos para los trabajadores y sus familias, daño ambiental y pérdida económica importante para la comunidad es necesario determinar cuáles son los factores que influyen en que estos se presenten; la experiencia y los estudios han demostrado que la frecuencia y la gravedad de los accidentes dependen de los peligros inherentes al trabajo y a factores físicos, fisiológicos y psicológicos propios del trabajador, lo que lleva a concluir que en

gran medida las lesiones son producidas por falta de conciencia de los mismos trabajadores. (OIT, 2015)

En línea con lo anterior, según la OIT, en su artículo de Seguridad y Salud en el Trabajo, refiere que

Cada 15 segundos un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo; cada 15 segundos 160 trabajadores tienen un accidente laboral; cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, más de 2.3 millones de muertes por año casi el doble que las muertes causadas por la guerra y más de las que se cobra la malaria; anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral. El coste de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4% del producto interno bruto global de cada año. (OIT, 2015).

### **Comparación de estadísticas de mortalidad entre los años 2015 y 2016**

El índice de mortalidad de los accidentes laborales corresponde a la “relación entre el número de accidentes laborales mortales en un período de tiempo y el número total de accidentes de trabajo, durante un período de considerado” (Butrón, 2018). Forma parte de los Estándares Mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo determinados por el artículo 15 de la Resolución 1111 de 2017.

El Fondo de Riesgos Laborales establece el análisis de las estadísticas sobre accidentalidad, mortalidad y enfermedad laboral en el país, presentando los datos comparativos del año 2015 y 2016 en Colombia (Figura 1).



Figura 1 Infografía que compara estadísticas de accidentes mortales entre 2015 y 2016

El número de accidentes laborales mortales en Colombia se incrementó en el año 2016 con respecto a la medición realizada en 2015 por el Fondo de Riesgos Laborales. El reporte indica que el número de afiliados aumentó a 10.037.875 de trabajadores. Los accidentes reportados disminuyeron con respecto al año 2015, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 se presentaron 702.932 accidentes de trabajo calificados; el número de trabajadores que murieron aumentaron a 602 personas. En la Tabla 1, se evidencian las cifras por Administradora de Riesgos Laborales (Fondo de Riesgos Laborales, 2016)

Tabla 1. Estadísticas por Administradora de Riesgos Laborales 2016

ARL	EMPRESAS AFILIADAS	TOTAL AFILIADOS	ACCIDENTES DE TRABAJO CALIFICADOS	MUERTES ACCIDENTES DE TRABAJO CALIFICADAS
AXA COLPATRIA S.A.	45268	1407906	94390	89
COLMENA SEGUROS	37487	853299	66134	20

COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA AURORA S.A.	159	784	5	0
LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA	16133	400633	27681	25
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A.	14412	470991	48801	7
MAPFRE SEGUROS	5620	123309	8321	7
POSITIVA	411214	3257952	184872	236
SEGUROS BOLÍVAR S.A.	8056	480644	32621	31
SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.	1779	79885	2694	1
SURATEP SA	147969	2962466	237413	186

---

En cada empresa es necesaria la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que contemple los compromisos y principios para la prevención de riesgos laborales, involucrando directamente a la alta dirección de la organización y a cada uno de los colaboradores. El compromiso de la Alta dirección requiere que haga todos los esfuerzos necesarios para que esta se lleva a cabo lo que se traduce en costo económico para los empresarios.

## **Cultura organizacional en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Según Butrón (2018) para la implementación eficaz de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se requiere de un cambio de cultura organizacional, que consiste en 5 pasos a seguir, descritos a continuación:

- **Paso 1: Sensibilización.**

En esta etapa es fundamental el liderazgo que se tenga en el equipo de trabajo, el líder deberá plantear retos y animar al recurso humano a trabajar para conseguir los objetivos comunes de la empresa. Este proceso garantiza que los directivos y trabajadores sean conscientes de los riesgos de su organización, involucrándolos en la evaluación de los riesgos y su priorización, en la identificación de la situación real de la organización, enfatizando cuál es su misión y los valores corporativos, estableciendo responsabilidades y roles dentro del sistema, con lo cual se podrán implementar acciones para superar las amenazas y lograr los planteamientos del SG-SST.

- **Paso 2: Compromiso y Responsabilidad ante el cambio**

Butrón (2018) reconoce que una de las maneras de generar y formalizar el compromiso y la responsabilidad ante el cambio de la cultura organizacional, es a través de la elaboración de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, que promueva la participación activa de los miembros, en especial de los líderes de procesos, mandos directivos, supervisores, etc.

- **Paso 3: Comunicación y Divulgación**

Una vez elaborada la Política de SST deberá ser publicada y divulgada a cada uno de los integrantes de la empresa, haciendo énfasis en la importancia del cumplimiento de los compromisos y roles establecidos. Butrón (2018) recomienda



en esta etapa, la generación de un plan de formación que permita a todos los empleados superar las brechas existentes, lo que contribuirá a la consecución de las metas propuestas.

- **Paso 4: Refuerzo positivo de cultura y cambio**

Consiste en dar a conocer el resultado de las acciones derivadas de las políticas y sus objetivos, contabilizar el cumplimiento de las responsabilidades, los resultados de las auditorías y evaluación de las competencias.

- **Paso 5: Mejora continua y autoevaluación**

Después de tomar conciencia de la necesidad de cambio para el cumplimiento de las metas establecidas en la Política de SST, Butrón (2018) recomienda la autoevaluación del equipo de trabajo, para evidenciar si se adoptaron los nuevos procedimientos y si fueron interiorizados.

### **Relación de la Alta Gerencia y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Para la alta gerencia de una empresa además del bienestar de sus colaboradores y de disminuir los índices de accidentalidad y de las enfermedades laborales, lo que los incentiva a invertir en la implementación la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo es cumplir con la normatividad vigente y evitar las sanciones establecida por la ley.

### **Responsabilidades de la Alta Gerencia de acuerdo al Decreto 1295 de 1994.**

El Decreto 1295 de 1994, en el artículo 21, establece que las obligaciones que tiene la alta gerencia como empleador son:

- a) Pago de la totalidad de la cotización de los trabajadores a su servicio.

- b) Trasladar el monto de las cotizaciones a la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente, dentro de los plazos que para el efecto señale el reglamento.
- c) Procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo.
- d) Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional de la empresa, y procurar su financiación.
- e) Notificar a la entidad administradora a la que se encuentre afiliado, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- f) Registrar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el Comité Paritario de Salud en el Trabajo o el Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo correspondiente.
- g) Informar a la entidad administradora de riesgos profesionales a la que está afiliado, las novedades laborales de sus trabajadores, incluidas el nivel de ingreso y sus cambios, las vinculaciones y retiros.

### **Revisión de la Alta Dirección.**

La principal base de toda organización está basada en los objetivos, que de manera estratégica la alta gerencia contempla como directriz para dar cumplimiento a la legislación vigente, normas contractuales y demás requerimientos basados en el bienestar de los trabajadores, contratistas y demás personas relacionadas con las actividades de vigilancia. “La evaluación del plan, en función de su viabilidad, aceptabilidad y resultados, permitirá detectar disfunciones, errores, acciones y tareas poco efectivas o no aceptadas por los trabajadores, etc.” (Álvarez, R; Remolina, A; Mancera, M, 1991).

La Revisión de la Alta Gerencia es una fase que permitirá recoger nuevas necesidades y expectativas que enriquecerán el proyecto en un futuro. Todo ello ayudará a mejorar el programa actual y a justificar su mantenimiento o ampliación. El decreto 1443 de 2014 establece como parte del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la necesidad de generación de un Informe de Revisión realizado por la Alta Dirección, donde se permita:

- a. Revisar las estrategias implementadas y determinar si han sido eficaces para alcanzar los objetivos, metas y resultados esperados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b. Revisar el cumplimiento del plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma.
- c. Analizar la suficiencia de los recursos asignados para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el cumplimiento de los resultados esperados.
- d. Revisar la capacidad del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), para satisfacer las necesidades globales de la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- e. Analizar la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), incluida la revisión de la política y sus objetivos.
- f. Evaluar la eficacia de las medidas de seguimiento con base en las revisiones anteriores de la alta dirección y realizar los ajustes necesarios.
- g. Analizar el resultado de los indicadores y de las auditorías anteriores del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

- h. Aportar información sobre nuevas prioridades y objetivos estratégicos de la organización que puedan ser insumos para la planificación y la mejora continua.
- i. Recolectar información para determinar si las medidas de prevención y control de peligros y riesgos se aplican y son eficaces.
- j. Intercambiar información con los trabajadores sobre los resultados y su desempeño en seguridad y salud en el trabajo.
- k. Servir de base para la adopción de decisiones que tengan por objeto mejorar la identificación de peligros y el control de los riesgos y en general mejorar la gestión en seguridad y salud en el trabajo de la empresa.
- l. Determinar si promueve la participación de los trabajadores.
- m. Evidenciar que se cumpla con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales, el cumplimiento de los estándares mínimos del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales que le apliquen.
- n. Establecer acciones que permitan la mejora continua en seguridad y salud en el trabajo.

Los resultados de las revisiones por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones tomadas relacionadas con los posibles cambios de política de Seguridad y Salud, objetivos, metas y otros elementos, coherentes con el compromiso de mejora continua. Guerrero (2017) en su “Manual en Salud Ocupacional Manual Moderno” establece que un correcto seguimiento del informe de revisión por la dirección, permitirá asegurar que el sistema es eficaz, es decir, que se están cumpliendo los objetivos y metas propuestas;

adecuado, si el sistema va al mismo ritmo que la empresa (documentos, procesos, etc) y conveniente, si el sistema funciona y ha servido al mejoramiento continuo de la organización.

### **Beneficios de la Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Existen diferentes razones para que la Alta Dirección invierta en el bienestar y la prevención de seguridad y salud en el trabajo, entre las que destacan:

- **Productividad:**

Según Butrón (2018), la salud proviene de las relaciones humanas con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella.

- **Disminución de Rotación laboral:**

Según Álvarez, F y Faisal, E (2012) el descontento en una organización puede manifestarse de muchas formas, su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real, según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado; y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

- **Alta Dirección y Liderazgo**

Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar, participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales, planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etc. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

- **Disminución de costos relacionados con la ocurrencia de un accidente laboral**

La ocurrencia de un accidente o enfermedad laboral, contiene una serie de gasto incurridos por las variables de la ausencia de personal y procesos legales. Al contar con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que cumpla con todos los requisitos y etapas establecidos por la ley, es posible disminuir los diferentes costos asociados, que, de acuerdo a Álvarez, F y Faisal, E (2012) son:

1. Costo de los sueldos pagados a supervisores por el tiempo requerido para actividades necesarias debidas al accidente.
2. Costos asumidos por el pago de personal en el reemplazo de trabajadores incapacitados por incapacidades.
3. Costos asumidos por el tiempo de la investigación de los Accidentes Internos, en donde participan los supervisores y trabajadores miembros del COPASST.
4. Costos pagados por la investigación de A.T “graves” por Profesionales en Salud Ocupacionales externos.
5. Costo en salarios causado por la reducción en producción de trabajadores lesionados después de su regreso al trabajo.

## **Marco Legal**

En Colombia, el tema de Seguridad Social está apoyado por diversas normas desarrolladas a lo largo de los años, que exigen la implementación de medidas para promocionar la salud y prevenir lesiones, accidentes y enfermedades laborales en cualquier tipo de empresa, adoptando un Sistema de Gestión de Seguridad de Salud en el Trabajo, que permita crear una cultura de seguridad en la organización.

En el mes de mayo de 2015, el Ministerio de Trabajo expidió el Decreto 1072 de 2015 que consiste en una compilación de todos los reglamentos existentes en Colombia relacionada con los aspectos laborales. Este decreto es conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y concretamente recoge en la sección 6, los asuntos relacionados con las obligaciones que han de cumplir los empleadores a la hora de llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

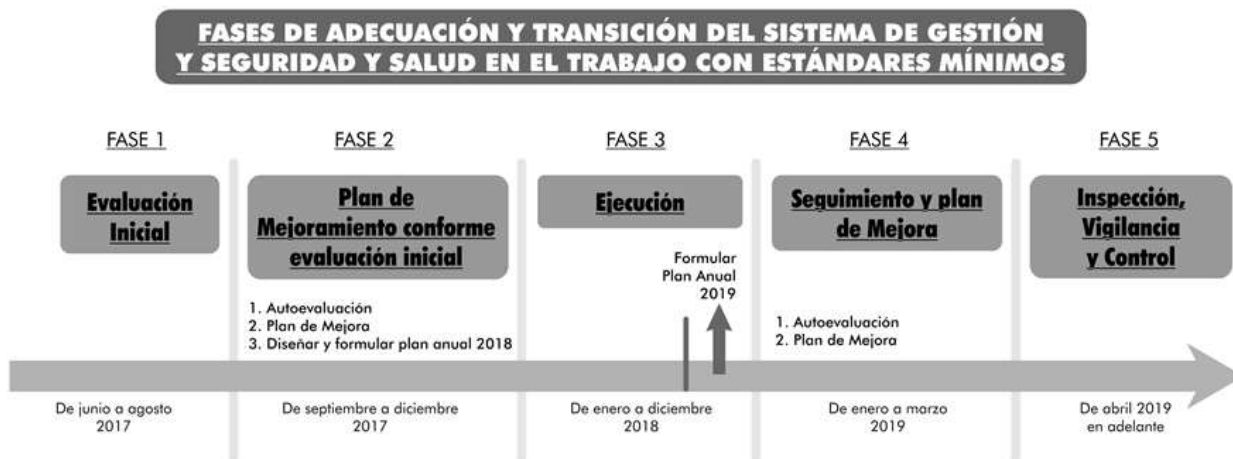
Especifica en el **Artículo 2.2.4.6.8.** que el empleador debe asegurar la protección y salud de todos sus trabajadores de acuerdo a la normativa vigente en dicha materia. Esto, de manera más concreta, se traduce en la necesidad por parte del empleador de asignar y comunicar las diferentes responsabilidades identificadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo a todos los miembros de la organización y en todos sus niveles; hacer una



adecuada asignación de los recursos para poder diseñar, implantar, revisar, evaluar y mejorar las medidas para la prevención y el control, para que de esa manera podamos tener asegurado una eficaz gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesto el lugar de trabajo y para que los diferentes responsables puedan cumplir con las responsabilidades que le hemos designado.

El empleador es responsable de acuerdo al Decreto 1072:2015 de realizar una correcta gestión de los riesgos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo mediante la adopción de las medidas oportunas que permitan la adecuada identificación, evaluación y valoración de los mismos, contribuyendo así a prevenir daños tanto en la salud de sus trabajadores como en sus equipos e instalaciones.

En el año 2017, surgió la resolución 1111, que contempla un conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento, que se adecúa al tamaño de cada empresa. En el artículo 10, se establecieron las fases de adecuación, transición y aplicación para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con Estándares Mínimos durante el período 2017 a 2019. (Ver Figura 2)



*Figura 2.* Fases de Adecuación y Transición del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con Estándares mínimos.

Por lo que se identificaron las diferentes etapas para garantizar una correcta implementación del SG-SST en las empresas, siendo su incumplimiento, motivo de sanción, de acuerdo a lo establecido en el artículo 21 de la Resolución 1111 de 2017.

A su vez, a nivel nacional se establecieron criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, exigiendo el cumplimiento de las garantías mínimas para garantizar el derecho fundamental a la salud y seguridad. Quedando establecido en el Decreto 472 de 2015, en caso de incumplir alguna de esas obligaciones, aplica sobre el empleador y la empresa algunas sanciones relacionadas con el tamaño de la empresa y la gravedad del ítem incumplido. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Tabla de sanciones por incumplimiento SG-SST. Decreto 472 de 2015.

Tamaño de empresa	Número de trabajadores	Activos totales en número de SMMLV	Artículo 13, inciso 2° Ley 1562 (de 1 a 500 SMMLV)	Artículo 30, Ley 1562 (de 1 a 1.000 SMMLV)	Artículo 13, inciso 4° de la Ley 1562 (de 20 a 1.000 SMMLV)
Microempresa	Hasta 10	< 500 SMMLV	De 1 hasta 5	De 1 hasta 20	De 20 hasta 24
Pequeña empresa	De 11 a 50	501 a < 5.000 SMMLV	De 6 hasta 20	De 21 hasta 50	De 25 hasta 150
Mediana empresa	De 51 a 200	100.000 a 610.000 UVT	De 21 hasta 100	De 51 hasta 100	De 151 hasta 400
Gran empresa	De 201 o más	> 610.000 UVT	De 101 hasta 500	De 101 hasta 1000	De 401 hasta 1000

Las multas por infracciones a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos

Laborales se graduarán atendiendo los siguientes criterios, en cuanto resulten aplicables, de acuerdo al Decreto 472 de 2015 en el Art. 4:

- a) La reincidencia en la comisión de la infracción;
- b) La resistencia, negativa u obstrucción a la acción investigadora o de supervisión por parte del Ministerio del Trabajo;
- c) La utilización de medios fraudulentos o de persona interpuesta para ocultar la infracción o sus efectos;
- d) El grado de prudencia y diligencia con que se hayan atendido los deberes o se hayan aplicado las normas legales pertinentes;
- e) El reconocimiento o aceptación expresa de la infracción, antes del decreto de pruebas;
- f) Daño o peligro generado a los intereses jurídicos tutelados;
- g) La ausencia o deficiencia de las actividades de promoción y prevención;
- h) El beneficio económico obtenido por el infractor para sí o a favor de un tercero;
- i) La proporcionalidad y razonabilidad conforme al número de trabajadores y el valor de los activos de la empresa;
- j) El incumplimiento de los correctivos y recomendaciones en las actividades de promoción

y prevención por parte de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) o el Ministerio del Trabajo

k) La muerte del trabajador.

El conocimiento de la legislación laboral específica de una actividad resulta fundamental para garantizar los derechos a la vida e integridad en el trabajo de los colaboradores que conformen la compañía, que es el objetivo de todo sistema de seguridad social y específicamente del sistema de riesgos profesionales.

Los empleadores son los principales responsables de la prevención de riesgos, por lo que es necesario que reconozcan la amplia gama de leyes que identifican su responsabilidad con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un modelo encuadrado en el paradigma cualitativo, centrado en aspectos descriptivos, especialmente a través del **análisis de contenido**. Según Hernández, R, se puede definir el Análisis de Contenido como “método para estudiar y analizar las comunicaciones de una forma sistemática, objetiva y cuantitativa”.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se hizo uso de variables cualitativas, frente a la apreciación del compromiso de la Alta Gerencia con la organización, así como los beneficios que, desde la perspectiva de la gerencia, se esperan de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Adicionalmente se contó con variables cuantitativas, correspondientes a la ponderación

resultante de una inspección que fue realizada a Aguas Good Quality Colombia S.A.S. Por lo tanto, se trata de un estudio con variables mixtas.

Las fuentes de información utilizadas en esta investigación fueron primarias, se basó en Trabajos de grados previos, revistas especializadas, resoluciones y decretos vigentes, textos técnicos, así como de encuestas realizadas directamente a los miembros de la compañía.

La entrevista cualitativa se utilizó como herramienta de recogida de información, de acuerdo a Kvale (2011) mediante las entrevistas se permite un acercamiento al mundo exterior, huyendo de entornos de investigación especializada como los laboratorios, para entender, describir y explicar “desde el interior”. Por tanto a través de las entrevistas se analizaron las experiencias de los individuos pertenecientes a la Alta Dirección, relacionándolas con prácticas cotidianas o profesionales, poniendo un especial énfasis en acceder a las prácticas e interacciones en su contexto natural, sin las alteraciones que pueda introducir un entorno artificial.

### **¿Por qué este tipo de investigación?**

La investigación se basó en el Análisis de contenido, ya que era requerido un proceso para organizar y analizar una gran cantidad de información relativa a identificar las causas del por qué no hay compromiso por parte de la Alta Gerencia en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

El modelo cualitativo surge como alternativa al paradigma racionalista, puesto que, en el presente caso de estudio, se contaba con una población muy delimitada para la solución de la problemática, cuestiones y restricciones, resultando sesgado el análisis desde una perspectiva de metodología cuantitativa.

Según López (2002), el Análisis de Contenido se caracteriza por:

- El investigador tiene un rol de instrumento de medida ya que los datos son filtrados por el criterio del investigador para garantizar la objetividad en los resultados.
- No suele probar teorías o hipótesis: es, más bien, un método de generar teorías e hipótesis.
- La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- Recursiva: el diseño de la investigación es emergente, se va elaborando a medida que avanza la investigación. Cuando se encuentren desajustes importantes se puede incluso replantear el problema, adoptando las modificaciones que se consideren oportunas.

### **Variables**

#### **Factores comportamentales, organizacionales y económicos que han incidido en la implementación del SG-SST.**

Variable Cualitativa: Es una variable que expresa en cualidades los factores que han incidido en la Alta Gerencia en la Implementación del SG-SST.

Medición:

Los factores comportamentales, organizacionales y económicos que han incidido en la Alta Gerencia de Aguas Good Quality Colombia S.A.S. en la implementación del SG-SST, fueron identificados a través de una encuesta a la dirección de la compañía, que permitió entender qué ocasionó la implementación del SG-SST.

## **Beneficios de la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Variable Cuantitativa: La variable cualitativa busca conocer la apreciación de la empresa de los beneficios de la implementación del SG-SST. .

Medición:

Se aplicó el instrumento a la Alta Gerencia, constituida por el dueño de la compañía y la Asistente Administrativa.

El instrumento estaba dividido en dos partes, la primera sección consistía en identificar las situaciones presentadas en la compañía por la no implementación del SG-SST desde la creación de la empresa; la segunda sección, buscaba identificar qué beneficios esperaba conseguir la Alta Gerencia al contar con sistema eficaz.

## **Fases del Proyecto**

El presente trabajo se realizará fundamentalmente en cuatro fases que se describirán a continuación:

### **Primera fase (Evaluación General de la empresa)**

1. Realización de Visita técnica de recolección de información primaria
  - 1.1 Evaluación inicial del SG-SST de la Resolución 1111 de 2017.
  - 1.2. Identificación de los peligros y riesgos expuestos en la Matriz de Riesgos de la compañía.
  - 1.2 Informes de hallazgos de auditorías internas realizadas previamente, los procedimientos internos, instructivos y manuales desarrollados en este tema.

### **Segunda fase (Diseño de Instrumento de valoración)**

1. Diseño del Instrumento de valoración de conocimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Alta Gerencia.



2. Diseño de encuesta de conocimiento de la empresa y habilidades gerenciales con las que cuenta el Gerente General de la compañía.

**Tercera fase (Aplicación y análisis del Instrumento de valoración y Encuesta).**

1. Aplicación del Instrumento de valoración de conocimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Alta Gerencia
2. Aplicación de encuesta.
2. Análisis de datos y resultados.

**Cuarta fase (Diseño de la estrategia para fortalecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa)**

1. Desarrollo de una metodología que fortalezca la apropiación de la implementación del SG-SST por parte de la Alta Gerencia de Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

### **Plan de Gestión del Cronograma**

El cronograma para el presente proyecto se ha venido ejecutando desde el mes de febrero del año 2018 hasta el mes de junio de 2018, donde se da por terminado y se realiza el análisis de resultados.

Se determinó los hitos que se consideraron relevantes para el proyecto el cual se llevará según de la Tabla 3.

Tabla 3. Cronograma implementado

<b>TEMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Evaluación General de la empresa</b>	19-23 FEBRERO 2018
<b>Diseño de Instrumento de valoración</b>	25- 29 ABRIL DE 2018

**Aplicación y análisis del Instrumento de valoración**

30 JUNIO - 07 JULIO DE 2018

**Diseño de la estrategia para fortalecimiento**

16-20 JULIO DE 2018

---

## **Resultados**

### **Descripción de la Empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.**

La empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S., está ubicada en la ciudad de Bogotá, en el barrio de Castilla. Su función principal es la de prestar servicios de salvamento acuático y mantenimiento de piscinas en diferentes propiedades horizontales, instituciones privadas y recreativas. Fue fundada en el año 2013, siendo su fundador el actual Gerente General de la compañía.

Cuenta con 18 colaboradores distribuidos así: Alta Gerencia: 2, Operarios de piscinas: 16

Todo el personal tiene asignado puestos de trabajo diferentes en la ciudad de Bogotá.

### **Primera Fase: Evaluación General de la empresa**

La empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. fue valorada inicialmente a través de los siguientes documentos:

- Evaluación Inicial del SG-SST de acuerdo a la Resolución 1111 de 2017.
- Matriz de Valoración de Peligros y Riesgos.
- Resultados de Auditorías previas realizadas en la compañía.

### **Valoración Inicial**

Se realizó una Evaluación Inicial en el mes de mayo del año 2018, utilizando el formato especificado en el Anexo 1. El instrumento cuenta con 77 ítems, que permiten verificar la existencia de requisitos documentales requeridos, tales como: matriz legal, matriz de peligros, identificación de amenazas, verificación de controles, reporte de peligros, registros de asistencia a capacitaciones, análisis de puestos de trabajo, exámenes médicos de ingreso, periódicos, registro y seguimiento de indicadores estadísticos de riesgos profesionales.

El formato utilizado permitía ponderar si se contaba con las evidencias del requisito normativo, a su vez podía ponderarse el estado de la implementación como: Sin Implementar, Implementado Parcialmente e Implementado totalmente.

Se obtuvo la valoración detallada en la Tabla 4, donde se evidencia el porcentaje de avance de cada una de las etapas del Ciclo de Mejora continua (Ciclo PHVA) del Sistema de Gestión de acuerdo al Decreto 1072:2015.

Tabla 4. Avance del Ciclo PHVA

<b>Elementos</b>	<b>Ítems</b>	<b>Porcentaje de Implementación (%)</b>
Planear	29	18%

Hacer	30	14%
Verificar	10	8%
Actuar	8	1%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>40.99%</b>

**Identificación de los peligros y riesgos expuestos en la Matriz de Riesgos de la compañía.**

La empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. cuenta con una matriz de Identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos (Ver Anexo 2) de acuerdo a la metodología establecida en la Guía Técnica Colombiana GTC 45 “Guía para la Identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional” versión 2012.

A partir de la información suministrada, se elaboró la priorización de los peligros y riesgos para la actividad de salvamento acuático y mantenimiento de piscinas; relacionándolo con el personal que está expuesto.

Tabla 5. Priorización de Riesgos

Clasificación	Priorización de riesgos		Grado de peligrosidad	Personal Expuesto		
	Descripción			Administrativo	Operativo	Total
Condiciones de seguridad	Locativo	Ascenso y descenso de escaleras, caminar por zonas aledañas a la piscina	Medio	1	16	17
Condiciones de seguridad	Locativo	Caídas por manejo de equipo de limpieza	Medio		16	16
Químico		Uso de sustancias químicas para tratamiento de aguas de piscinas, ajuste de ph, eliminación de	Medio		16	16

	algas y microorganismo.			
Físico	Temperatura (frio, calor)	Medio	16	16
Psicosocial	Gestión Organizacional	Medio	2	16 18
Biológico	Hongos	Medio	16	16
Condiciones de seguridad	Electrocución	Bajo	16	16
Biológico	Virus y Bacterias por material fecal y contacto con fluidos corporales.	Bajo	16	16
Condiciones de seguridad	Mecánico: cortes con mobiliario de la piscina.	Bajo	1	16 17
Condiciones de seguridad	Locativos Condiciones de orden y aseo	Bajo	1	16 17
Condiciones de seguridad	Fuga de gas. Explosión	Bajo	1	16 17
Condiciones de seguridad	Tecnológico Incendio.	Bajo	1	16 17
Fenómenos naturales	Sismos, terremoto Vibraciones de la superficie terrestre generadas por movimientos bruscos y repentinos.	Bajo	1	16 17

### **Informe de Hallazgos de Auditorías realizadas**

Aguas Good Quality Colombia S.A.S. en el mes de diciembre fue visitada por su Aseguradora de Riesgos Laborales, Positiva S.A. quienes realizaron una inspección del cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual arrojó que la empresa en esos instantes mostraba un grado de cumplimiento correspondiente al **27,5%**. Dicho instrumento consistía en un cuestionario de Inspecciones Planeadas, constituido por 40 ítems a evaluar, de los cuales, 29 ítems no cumplían con el requisito exigido, 7 ítems cumplían lo requerido y 4 ítems no aplicaban de acuerdo al tipo de empresa. (Ver Anexo 3)

La gran mayoría de los ítems que incumplen lo requerido en dicha inspección están relacionados con la falta de socialización al personal de la compañía de los peligros y riesgos a los que están expuestos, la ausencia de registros de entrega de Elementos de

Protección Personal, seguimiento de accidentalidad, ni indicadores a pesar de contar con la base documental exigida en el Decreto 1072:2015.

Adicionalmente para la fecha no se contaba con un presupuesto aprobado por la Alta Gerencia para la Implementación del SG-SST, por lo que no estaba contemplada la ejecución del Programa de Medicina Ocupacional, ni los recursos a disponerse para poder dar seguimiento al SG-SST.

1. Encabezado

### Segunda fase: Diseño de Instrumento de valoración

Se desarrolló un instrumento que estaba dividido en cuatro secciones:

- 2. Frase positiva portada: cuya función, era dar a conocer al lector la temática de las preguntas que encontraría adentro. Además, una Frase positiva culminara la jornada comprendiendo cómo el SG-SST fundamental de ayudar a la empresa y a sus colaboradores a ser felices, a través de una gestión más productiva, menos accidentes, promoción de la salud, etc.

3. Información del documento (Autores, partes interesadas).

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y  
LA SEGURIDAD Y SALUD EN  
EL TRABAJO PUEDEN  
AYUDARTE EN EL OBJETIVO  
DE TENER UNA EMPRESA EN  
DÓNDE TÚ Y TUS  
COLABORADORES SEAN MÁS  
FELICES



Instrumento de  
valoración de  
Beneficios de SG-SST



Mónica Gabriela Mago Avendaño  
Yoli Tatiana Lancheros Mahecha  
Universidad ECCI  
Facultad de Posgrados  
Bogotá, Colombia



Figura 3. Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte I.


- Exposición de un caso práctico: se describió una situación típica en una compañía, en la cual, surgía un accidente laboral. Posteriormente se interrogaba si existía conocimiento cuáles fueron los factores que desencadenan el suceso, de medidas para prevenir el accidente y si existían sanciones.

### Caso Práctico

Antonio empezó a trabajar en una empresa de reparación de autos hace seis meses. Desde un principio, se dio cuenta del caos que reinaba en el taller en lo referente a la limpieza del local y al orden de los materiales de trabajo: las herramientas nunca estaban colocadas en el tablero de trabajo, los neumáticos, las pinturas y las planchas estaban amontonados sin clasificación alguna, y los desplazamientos por el recinto del taller eran una verdadera carrera de obstáculos entre los autos, cajas, carretillas, estantes, etc.

Aquella situación era muy molesta para todos en el taller por lo que decidieron ser más ordenados e intentar devolver las cosas a su lugar correspondiente. Sin embargo, al cabo de un tiempo la situación caótica volvía a repetirse. Antonio, como portavoz de sus compañeros, decidió hablar del asunto con el encargado del taller. Éste, de no muy buenas maneras, coincidió con él en que el local estaba un poco sucio y desorganizado, pero añadió que arreglarlo implicaba una inversión de tiempo del que, por el momento, no disponían.

Un día, al dirigirse hacia el auto que estaba reparando, pisó una mancha de aceite que se había derramado en el suelo la tarde anterior. Resbaló y, al caer, se golpeó en el brazo con la carretilla de transporte que se encontraba en medio del pasillo. La caída no le originó más que algunas contusiones en el hombro y la cadera, pero fue el motivo para que, aunque tarde, los responsables del taller se decidieran a convocar una reunión con todos los trabajadores para planificar el orden y la limpieza del taller.



Responda las siguientes interrogantes de acuerdo al caso expuesto anteriormente





	¿Qué factores produjeron el accidente descrito en el caso práctico?
	¿Qué medidas preventivas se deberían establecer en la reunión para disminuir las situaciones de riesgo en el taller?
	¿De quién es la responsabilidad de mantener el orden y la limpieza en el taller?
	¿Qué normas aplicarían por la ocurrencia de este accidente de trabajo? ¿Podría ser sancionado? ¿Por cuál entidad?

Figura 4. Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte II.

- Identificar las situaciones presentadas en la compañía por la no implementación del SG-SST: esta sección establecía 10 situaciones que se pueden presentar ante la nula







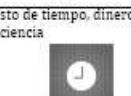


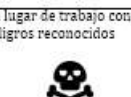


o ineficaz implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

En el estudio, se buscaba reconocer qué casos se han presentado desde la creación de la empresa, pudiendo contestar SI/NO a cada ítem.

### ¿Qué ha vivido en su empresa hasta hoy?

¿Cuál de las siguientes situaciones ha tenido que enfrentar durante los últimos cinco años por no tener el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo implementado al 100%? Marque su respuesta con una X.

Perdida de contratos 	Disminución en ventas 
Multas y sanciones 	Casos de Accidentes y enfermedades laborales 
Menor competitividad 	Pérdida de recursos y patrimonio 
Gasto de tiempo, dinero y eficiencia 	Un entorno de trabajo inseguro 
No cumplimiento de requisitos para aprovechar el Tratado de Libre Comercio 	Un lugar de trabajo con peligros reconocidos 

### ¿Qué quisiera vivir en los siguientes 5 años?

¿Cuáles de las siguientes situaciones quisiera generar para su empresa en los próximos 5 años? Marque su respuesta con una X.


Elevar la productividad 	Reducir el riesgo de presencia de accidentes y enfermedades laborales 
Establecer un entorno con cultura de prevención 	Reducir costos ante la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales 
Mejorar su competitividad y su imagen en el mercado 	Disminución de la rotación laboral 
Ingreso a mercados nuevos 	Reducir costos ante la muerte de un trabajador 
Condiciones sanas y seguras para los trabajadores. 	Disminuir índices de estrés y aumentar su motivación 

Figura 5. Descripción del Instrumento aplicado en el estudio Parte III.

- Beneficios esperados: finalmente se buscaba identificar qué beneficios esperaba conseguir la Alta Gerencia al contar con sistema de gestión eficaz.

Este instrumento permitía a su vez, concientizar a la dirección en los diversos beneficios que la implementación de un SG-SST le puede generar a una compañía, en caso de ser implementado correctamente.

### Tercera fase. Aplicación y análisis del Instrumento de valoración y Encuesta.

Se aplicó el Instrumento de apreciación de beneficios del SG-SST a la Alta Gerencia, compuesta por Gerente General y la Asistente Administrativa a mediados del mes de julio. A su vez se aplicó una encuesta para conocer más acerca de la compañía y las habilidades gerenciales desarrolladas en el Gerente General.

### **Instrumento de Valoración**

A partir del planteamiento práctico, los participantes respondieron cada una de las interrogantes, donde resultó lo siguiente:

### **¿Qué factores produjeron el accidente descrito en el caso práctico?**

**Tabla 6. ¿Qué factores produjeron el accidente descrito en el caso práctico?**

Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
La falta de organización	Negligencia Falta de limpieza.

Tanto la gerencia y la asistente administrativa tienen claro que, los factores que producen el accidente tienen que ver con la falta de organización, la falta de limpieza y desacato en las labores asignadas a los empleados; es claro que en cualquier actividad laboral, para conseguir un grado de seguridad aceptable, es indispensable mantener el orden y la limpieza. Son conscientes de que se evitarían golpes y caídas que podrían producirse en la empresa por un suelo resbaladizo, un cajón abierto o una caja situada en medio del pasillo. Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado es un principio básico de seguridad.

### **¿Qué medidas preventivas se deberían establecer en la reunión para disminuir las situaciones de riesgo en el taller?**

**Tabla 7. ¿Qué medidas preventivas se deberían establecer en la reunión para disminuir las situaciones de riesgo en el taller?**

Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
Organización	Limpieza
Aseo diario	Orden
Implementos en su respectivo lugar	Responsabilidad

La gerencia y la asistente administrativa manifiestan que las medidas preventivas para disminuir los riesgos en el taller se refieren a la organización del sitio de trabajo, el orden y aseo del puesto de trabajo y la responsabilidad en el cumplimiento de las labores de los empleados.

**¿De quién es la responsabilidad de mantener el orden y la limpieza en el taller?**

**Tabla 8 ¿De quién es la responsabilidad de mantener el orden y la limpieza en el taller?**

Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
De cada persona, del jefe para que sean cumplidos.	Cada funcionario o empleado.

Tanto para la gerencia como para la asistente administrativa la responsabilidad de mantener el orden y la limpieza en el taller es de cada empleado y su control lo debe realizar el jefe inmediato. Adicionalmente es importante involucrar al personal del puesto de trabajo en el mantenimiento y la limpieza del entorno y controlar aquellos puntos críticos que generen suciedad. Para ello, se debe facilitar la comunicación y la participación de los trabajadores para mejorar la limpieza y el orden; fomentar la creación de nuevos hábitos de trabajo y responsabilizar individualmente a mandos intermedios y trabajadores sobre el tema.

**¿Qué normas aplicarían por la ocurrencia de este accidente de trabajo? ¿Podría ser sancionado? ¿Por cuál entidad?**

Tabla 9. ¿Qué normas aplicarían por la ocurrencia de este accidente de trabajo? ¿Podría ser sancionado? ¿Por cuál entidad?

Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
Ministerio de trabajo	No se la norma. Podría tener una sanción. No aplicación de un ambiente seguro de trabajo, la ARL.

Tanto para la gerencia como para la asistente administrativa, no es clara la normatividad aplicable en caso de generarse accidentes de trabajo en la empresa. Son conscientes de que pueden ser sancionados por el Ministerio de trabajo y que la ARL también los visitaría y controlaría.

- ¿Qué ha vivido en su empresa hasta hoy?

Se plantearon diferentes situaciones donde el participante debía indicar cuáles se le había presentado en la compañía desde su fundación. Obteniéndose lo siguiente:

**¿Cuál de las siguientes situaciones ha tenido que enfrentar durante los últimos cinco años por no tener el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo implementado al 100%? Marque su respuesta con una X.**

Tabla 10. ¿Qué ha vivido en su empresa hasta hoy?

Ítem	Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
Pérdida de contratos	No	No
Disminución en ventas	No	No
Multas y sanciones	No	No
Casos de Accidentes y enfermedades laborales	Si	Si

Pérdida de recursos y patrimonio	Si	Si
Menor competitividad	Si	Si
Gasto de tiempo, dinero y eficiencia	Si	Si
Un entorno de trabajo inseguro	Si	Si
No cumplimiento de requisitos para aprovechar el Tratado de Libre Comercio	Si	No
Un lugar de trabajo con peligros reconocidos	Si	Si

A la fecha la gerencia y la asistente administrativa reconoce no haber perdido contratos por no haber implementado en Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo en su empresa. A su vez, el no haber contado con el SG-SST en su empresa, no ha implicado disminución en ventas, ni les han generado multas o sanciones. Argumentan si haber presentado casos de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales, además de pérdida de recursos y patrimonio.

A su vez, evidencian generar menor competitividad y generar gasto de tiempo, dinero y eficiencia. Lo anterior son razones suficientes para continuar con la implementación del SG-SST en la empresa, dado que han evidenciado múltiples beneficios tras su implementación y deberán garantizar el mantenimiento del sistema de gestión

- ¿Qué quisiera vivir en los siguientes 5 años?

Se plantearon diferentes situaciones donde el participante debía indicar cuáles de los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo quisiera contar en la compañía en los siguientes años. Obteniéndose lo siguiente:

**¿Cuáles de las siguientes situaciones quisiera generar para su empresa en los próximos 5 años?**

Tabla 11. ¿Cuáles de las siguientes situaciones quisiera generar para su empresa en los próximos 5 años?

Ítem	Respuesta Gerencia	Respuesta Asistente administrativa
Elevar la productividad	Si	Si
Reducir el riesgo de presencia de accidentes y enfermedades laborales	Si	Si
Establecer un entorno con cultura de prevención	Si	Si
Reducir costos ante la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales	Si	Si
Mejorar su competitividad y su imagen en el mercado	Si	Si
Disminución de la rotación laboral	Si	Si
Ingreso a mercados nuevos	Si	Si
Reducir costos ante la muerte de un trabajador	Si	Si
Condiciones sanas y seguras para los trabajadores	Si	Si
Disminuir índices de estrés y aumentar su motivación	Si	Si

Tanto la gerencia como la asistente administrativa reconocen situaciones que quisieran vivir con su empresa durante los próximos 5 años. Son conscientes de que con la implementación del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo están garantizando condiciones como: elevar la productividad, reducir el riesgo de presencia de accidentes y enfermedades laborales, establecer un entorno con cultura de prevención, reducir costos ante la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales. Además, obtendrán múltiples beneficios como: mejorar su competitividad y su imagen en el mercado, disminución de la rotación laboral, ingreso a mercados nuevos, reducir costos ante la muerte de un trabajador, garantizar condiciones sanas y seguras para los trabajadores y disminuir índices de estrés y aumentar su motivación.

Los anteriores beneficios se traducen en concientizarse de que requieren desarrollar un enfoque ordenado en la administración de sus riesgos operacionales, no solo como una obligación de cumplimiento de los requisitos legales aplicables, sino como una oportunidad de mejora de las condiciones de trabajo de su personal y de reducción de su tasa de accidentes y pérdidas asociadas a los mismos.

### **Encuesta aplicada**

Esta encuesta estaba compuesta por las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa?
2. ¿Cómo definiría su estilo gerencial y toma de decisiones?
3. ¿Cree usted que la implementación del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo es importante para la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cree que debe existir un compromiso gerencial en el proceso de mantenimiento del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo en la empresa?

5. ¿Qué aspectos, considera que le ha generado dificultad en la Implementación del SG-SST?

A partir de la encuesta realizada, la gerencia y la asistente administrativa de la compañía Aguas Good Quality Colombia S.A.S. confirman que es importante implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en su compañía. Consideran en orden de importancia, que contar con un SG-SST permitirá reducir costos ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad laboral, además de establecer un entorno con cultura de prevención; en menor grado considera que este sistema conlleva a aumentar la productividad de la compañía y destacar en el mercado.

La gerencia y la asistente administrativa de la compañía Aguas Good Quality Colombia S.A.S. confirmaron que iniciar la implementación del SG-SST en su compañía se debió a la necesidad de cumplir con la normatividad legal vigente que exige la implementación del SG-SST. Puesto que considera que uno de los mayores impactos generados por la ineficiente o ausente implementación conlleva a las sanciones del Ministerio del Trabajo. Una de las dificultades que este ente evidencia en la implementación del SG-SST es la necesidad de controlar atentamente la producción de los documentos y registros.

#### **Cuarta fase. Diseño de la estrategia para fortalecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa.**

Tras haber conseguido la relación entre los puntos analizados, se partió a desarrollar una metodología que fortaleciera la apropiación de la implementación del SG-SST por parte de la Alta Gerencia de Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

Se diseñó una estrategia adecuada que contempló el desarrollo de un Plan Anual de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, dicho plan está



dividido en los fases del Ciclo de Mejora Continua Planificar- Hacer- Verificar y Actuar; que permitiera programar todas las acciones pendientes para dar cumplimiento eficiente a todos los requerimientos establecidos en la Resolución 1111 de 2017. (Ver Anexo 4)

Adicionalmente, se diseñó para Aguas Good Quality Colombia S.A.S. un Plan de Capacitaciones con temas identificados como necesarios para reforzar en la organización. Por lo que se determinó el objetivo, intensidad horaria y recursos requeridos para el desarrollo de cada jornada con los siguientes contenidos: (Anexo 5)

- Normatividad legal colombiana relacionada con la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Beneficios de la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos
- Gestión del comportamiento y sensibilización para el comportamiento
- Revisión de la Alta Gerencia

Para cada una de las capacitaciones mencionadas, se desarrolló un Programa de capacitación (Ver Anexo 6) que detallaba el perfil del tutor encargado, objetivos específicos, contenido a exponerse en cada jornada de formación y la estrategia de enseñanza-aprendizaje relacionada.

### **Análisis e Interpretación de los resultados.**

El Decreto 1072 de 2015 le da un vuelco total a la temática de Seguridad y Salud en el Trabajo en el país, surgiendo como solución a las falencias detectadas en el control de incidentes y accidentes de trabajo y en la prevención de enfermedades profesionales, estableciendo a través de diferentes fases, acciones para la mejora continua y el beneficio de cada uno de los funcionarios y el bienestar de la entidad en general.

En Aguas Good Quality Colombia S.A.S. se evidencia el comportamiento de una empresa en plena transición en la implementación del SG-SST, donde a partir de la visita de la Aseguradora de Riesgos Laborales, Positiva S.A., se da un impulso en la consecución de la implementación, aumentando significativamente el porcentaje de cumplimiento de los ítems evaluados.

#### **Caracterización del estado actual de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.**

##### **- Información general de la empresa**

Aguas Good Quality Colombia S.A.S. es una compañía familiar que surge para garantizar un servicio de calidad a las copropiedades, instituciones públicas y privadas, centros recreacionales, en el tema de salvamento acuático y en mantenimiento de piscinas. A largo

plazo, la empresa se proyecta al manejo de otros segmentos como lo son: servicios generales, laboratorio de calidad del agua, programa de recreación acuática y administración de propiedad horizontal.

- **Estilo Gerencial**

Se valora el recurso humano de la empresa, buscando que estén certificados y capacitados para lograr brindar un servicio de calidad y profesionalidad. El Gerente General considera que su estilo gerencial es participativo, ya que le gusta que sus empleados den a conocer sus opiniones, buscando la mejora continua de su empresa. Cree que con colaboradores involucrados en los procesos de la empresa puede llegar a crear ese sentimiento de pertenencia y fomentar la cultura organizacional.

- **Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Aguas Good Quality Colombia S.A.S. había iniciado la implementación del sistema de gestión en el mes de noviembre del año 2017, como requisito de contratación de uno de sus clientes.

En el presente estudio, se realizó la evaluación inicial de la empresa, determinando que se estaba cumpliendo en un 40.99% los ítems establecidos en el Decreto 1072:2015; siendo el mayor aporte lo correspondiente a un 18%, por la Planificación del Sistema de Gestión.

La gran mayoría de los ítems que incumplen en la valoración están relacionados con las capacitaciones al personal de la compañía de los peligros y riesgos a los que están expuestos, la ausencia de registros de entrega de Elementos de Protección Personal, seguimiento de accidentalidad e indicadores a pesar de contar con la base documental exigida en el Decreto 1072:2015. Adicionalmente no se cuenta con toda la sección de Medicina Ocupacional y programas epidemiológicos exigidos por normatividad vigente.

La inspección realizada por la Aseguradora de Riesgos Laborales Positiva S.A. en el mes de diciembre de 2017, arrojó que la empresa en esos instantes mostraba un grado de cumplimiento correspondiente al **27,5%**.

Se puede observar cómo la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S. ha presentado desde el año 2017, un período de transición en la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. La inspección realizada por la Aseguradora de Riesgos Laborales Positiva, resultó siendo detonante en el impulso de la implementación del SG-SST en la compañía, puesto que como se puede evidenciar con la Valoración Inicial de la compañía, se ha mejorado lo que respecta a Planificación y el Hacer del SG-SST.

**Factores comportamentales, organizacionales y económicos que han incidido en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.**

La implementación del SG-SST en la empresa Aguas Good Quality Colombia inició como requisito de una contratación con un cliente de la compañía, además de dar cumplimiento a la normatividad colombiana y evitar sanciones.

El Gerente General de la compañía Aguas Good Quality Colombia S.A.S. confirma que el haber iniciado la implementación del SG-SST, le ha permitido entrar en diferentes procesos de contratación. Adicionalmente, indica que en orden de importancia, que es importante contar con un SG-SST ya que puede reducir costos ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad laboral, además de establecer un entorno con cultura de prevención; en menor grado considera que este sistema conlleva a aumentar la productividad de la compañía y destacar en el mercado.

Considera que estar comprometido en la implementación del sistema de gestión es importante, sobre todo lo que respecta a la toma de decisiones y definición de recursos financieros, técnicos y humanos. No obstante, considera que es una inversión bastante alta, la cual intenta planificar para poder dar cumplimiento a dotaciones, exámenes ocupacionales, capacitaciones y asesorías que antes no tenía contemplado en su día a día.

Adicionalmente, percibe que implementar un SG-SST puede resultar complejo en la integración con los procesos actuales de la compañía, específicamente refiriéndose a lo documental.

### **Estrategia para incentivar el compromiso de la alta gerencia en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S.**

Frente a los resultados obtenidos en los instrumentos de valoración de beneficios y en la valoración inicial realizada a la compañía por parte de la ARL, se evidencia la necesidad de reforzar los beneficios que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el empleador, la compañía, los trabajadores y la sociedad.

Como estrategia a ofrecer en el presente estudio, se elaboró un Plan Anual para la compañía y un Plan de Capacitaciones para la Alta Gerencia que pretende incentivar el compromiso de la dirección en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S, así como dar cumplimiento a aquellas no conformidades evidenciadas en la Evaluación Inicial.

### **Plan Anual de Implementación del SG-SST**

Se diseñó un Plan Anual de Implementación del SG-SST, de acuerdo a las falencias evidenciadas en la Evaluación Inicial, que le permitiera a la Alta Gerencia, tener en cuenta todos los apartados donde debe enfocarse para dar cumplimiento eficiente al Decreto 1072:2015, determinando para ello recursos financieros, técnicos y humanos. (Anexo 4)

### **Plan de Capacitaciones Alta Gerencia**

La capacitación es un modelo educativo, que constituye una herramienta fundamental que busca lograr el desarrollo y la evolución de todo individuo/empleador, en cuanto a la adquisición y actualización de conocimientos, habilidades y competencias, buscando en la organización el aumento de productividad brindando apoyo a largo plazo un beneficio a la sociedad.

El Plan de Capacitaciones desarrollado está constituido por cinco (5) jornadas de formación dirigidas al Gerente General, a desarrollarse en un plazo de dos (2) meses. Cada jornada de formación cuenta con una duración de dos horas, a realizarse en la sede de la empresa Aguas Good Quality Colombia. (Ver Anexo 5). A su vez para cada capacitación se desarrolló una ficha pedagógica que contiene el alcance, el objetivo, los contenidos y definiciones a manejar. (Ver Anexo 6)

Los objetivos de la capacitación, las necesidades y los problemas a las que ella quiere dar respuesta están diseñados para alcanzar los objetivos, que, de acuerdo a lo encuestado, la Alta Gerencia desea lograr a largo plazo, como la prevención de accidentes y enfermedades

laborales, contribuir en el bienestar y calidad de vida del empleado, garantizar productividad y prosperidad en la organización.

### Análisis Financiero

Para el desarrollo del Plan de Capacitaciones para la Alta Gerencia, la empresa Aguas Good Quality Colombia, debe contar con el apoyo de un Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, quien vaya a realizar las jornadas de formación en la sede de la compañía.

Se requiere del diseño de las capacitaciones en la temática planteada en el Anexo 3, del tiempo a invertir por parte del Gerente General, así como de disponer de los recursos financieros para la ejecución de las cinco (5) capacitaciones ideadas para esta temática. A continuación, se describen los recursos definidos para llevar a cabo la estrategia generada, los costos establecidos son de referencia:

Tabla 12. Análisis financiero

TIPO DE RECURSO	DEFINICIÓN	ASIGNACIÓN	
	Para la ejecución del Plan de Capacitaciones en SST para la Alta Gerencia	TOTAL	RESPONSABLE (S) DE EJECUCIÓN
RECURSO FINANCIERO	Capacitación a la Alta Gerencia \$1.800.000	\$1.800.000	Asesoría técnica: Responsable del SG-SST

RECURSO TÉCNICO/ FÍSICO	Para la ejecución y seguimiento de las directrices establecidas en el Plan de Capacitaciones del SST de la Alta Gerencia	RESPONSABLES
	Asistencia técnica	Responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
RECURSO HUMANO	Alta Dirección	Gerente General de Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

El realizar estas jornadas de formación, para la creación de una cultura preventiva en pro de la salud y la seguridad de los trabajadores, a su vez apoyará a evitar sanciones relacionadas por el incumplimiento de responsabilidades en materia de SST. Para el caso de Aguas Good Quality Colombia, se estarían evitando multas, según el Decreto 472 de 2015 desde 1 a 24 SMMLV. (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Cuantía de multas y sanciones.

Causal	Sanción
Por incumplimiento de las normas de salud ocupacional	de 1 a 5 SMMLV
Por incumplimiento en el reporte de accidente o enfermedad laboral	de 1 a 20 SMMLV
Por incumplimiento que dé origen a un accidente mortal	de 20 a 24 SMMLV



## **Conclusiones**

Como líder, la Alta Gerencia debe inspirar a sus trabajadores y promover la acción en el cumplimiento de las metas, siendo la temática de seguridad y salud de los trabajadores, un aspecto estratégico para el desarrollo de una compañía, puesto que implica una amplia gama de beneficios para los empleados, empresa y sociedad; adicionalmente de garantizar que la empresa no entre en asuntos legales que impliquen multas o sanciones.

El estudio realizado permitió evidenciar que la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es percibido por la Alta Gerencia de la empresa Aguas Good Quality Colombia S.A.S., como un requisito legal que puede implicar costos al no ser cumplidos en su totalidad, además se expresó que una causa que puede afectar el seguimiento del sistema es la alta inversión en el cumplimiento de sus actividades (dotaciones, exámenes ocupacionales, formaciones, etc), la complejidad de la documentación y trámites administrativos.

En otra instancia, se detectó a través del instrumento aplicado que el Gerente de la compañía, muestra interés en lograr todos los beneficios que un SG-SST le puede ofrecer a la empresa en los próximos años, como lo es: reducir costos ante la ocurrencia de un Accidente de Trabajo o Enfermedad Laboral, además de establecer un entorno con cultura de prevención. Es notable, que el Gerente General considera importante la implementación

de este sistema en su empresa ya que está consciente de la relación existente entre la ineficaz o la ausente implementación y las sanciones emitidas por el Ministerio del Trabajo.

Adicionalmente, se evidenció que la transición en la Implementación del SG-SST, fue impactada por la visita que la Aseguradora de Riesgos Laborales realizó a la compañía, generando mayor conciencia en el proceso al comprobar las exigencias legales de la normatividad vigente.

Con la finalidad de involucrar desde las ventajas de la implementación de un SG-SST en la empresa Aguas Good Quality Colombia, se desarrolló una estrategia a partir de la gestión del conocimiento, es decir, basándose en el ciclo de cambio de cultura organizacional determinado desde la dirección de la empresa.

El contenido seleccionado para cada una de las capacitaciones planificadas, consistió en las diferentes temáticas manejadas a lo largo del estudio teórico, que evidenció la importancia del conocimiento de la normatividad colombiana vigente, así como de las sanciones que pueden recaer en la empresa en caso de no implementar el SG-SST, dando inicio a una creación de conciencia en el sistema.

Se considera que el Plan de Capacitación busca concientizar desde la proactividad al Gerente General, puesto que más allá de generar un sentido de obligación en la implementación de este sistema, se quiere reforzar las bondades que el SG-SST puede aportar a la compañía, siendo un impulso para la productividad de los empleados, la generación de un ambiente laboral saludable, la disminución de los costos asociados a la enfermedad laboral o un accidente en el trabajo; lo que está directamente relacionado con el logro de una empresa rentable y exitosa en el mercado.

La Alta Dirección debe comprometerse con el cumplimiento de la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo diseñados para la compañía, buscando promocionar la salud de sus trabajadores, reduciendo y mitigando los accidentes y enfermedades laborales que se puedan generar por las labores diarias a las que se encuentran expuestos los empleados.

### **Recomendaciones**

Implementar el Programa de Capacitaciones diseñadas para la Alta Gerencia y aplicar otro instrumento de valoración de conocimiento y percepción del Sistema de Gestión que apoye a evaluar la eficacia de la estrategia desarrollada.

Aplicar el instrumento desarrollado a diferentes empresas, para conocer la percepción de la implementación del SG-SST de diversas gerencias, pudiendo aportar una muestra más significativa que el presente estudio.

Implementar un programa similar al desarrollado para la Alta Gerencia, a aplicarse a los demás colaboradores de la empresa, buscando fomentar la cultura de autocuidado, de prevención y promoción de la salud de los trabajadores.

Visibilizar las necesidades económicas que se desprenden de las obligaciones de la implementación del sistema para la entidad.

Valorar semestralmente el avance del Plan Anual de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo diseñado para Aguas Good Quality Colombia S.A.S.

## Referencias

Álvarez, R; Remolina, A y Mancera, M (1991) Manual Guía Inspector del Trabajo.

Álvarez, F y Faisal, E (2012) Salud Ocupacional Guía Práctica. Editorial Ediciones de la U.

Bernal O, Barbosa S (2015) Artículo de investigación: La nueva reforma a la salud en Colombia: el derecho, el aseguramiento y el sistema de salud. BJ Pérez-Fernández.

Documento recuperado en la Revista ciencia y cuidado, 2015 - revistas.ufps.edu.co. en:

DOI: <http://dx.doi.org/10.22463/17949831.185>

Butrón, E (2018) Sistema de Gestión de Riesgos en Seguridad y Salud en el Trabajo. Paso a paso para el diseño práctico del SG-SST. Editorial Ediciones de la U. 2º edición.

Butrón, E (2018) Seguridad y Salud en el Trabajo 7 pasos para la implementación práctica y efectiva en prevención de riesgos laborales en SG-SST. Editorial Ediciones de la U. Primera edición.

Calle Chira (2018). Trabajo de especialización: La gestión de la comunicación interna como herramienta estratégica para mejorar la cultura organizacional: estrategia de comunicación para La Auxiliadora Corredores de Seguro SAC. Documento recuperado en la Universidad de Piura. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3291>

Contreras, S; Cruz, L y Cruz, M (2015). Guía metodológica para evaluar la toma de conciencia de los sistemas de gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo. Trabajo de grado. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Colombia en: <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/309/1/Contreras%20Sanabria%2C%20Shirley%20Katherine%20-%202015.pdf>

Diaz R. M, Saray R. F (2018). Evaluación de una propuesta para el desarrollo del conocimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de los funcionarios de la Imprenta del Ejército de Colombia con base en la aplicación de una herramienta de autogestión. Trabajo de grado. Universidad ECCI, Colombia.

Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo.

Decreto 1294 de 1994 Ministerio del Trabajo

Decreto 472 de 2015 Ministerio del Trabajo.

Fondo de riesgos laborales. (2017). Mortalidad de los accidentes laborales en Colombia entre 2015 y 2016. Documento recuperado en la revista Safety en: <https://safetya.co/mortalidad-de-los-accidentes-laborales-colombia-2015-2016/>

García R (2015) Trabajo de maestría: Abordaje del cambio organizacional desde una perspectiva resiliente. Documento recuperado en la Universidad de León en: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5117/2015.%20Rosa%20M.%20Garc%C3%ADa%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=1>

Gobernación de Risaralda (s/f) “Mejoramiento Continuo de la Calidad en Salud”. Disponible en: [www.risaralda.gov.co/salud/descargar.php?idFile=12387](http://www.risaralda.gov.co/salud/descargar.php?idFile=12387)

Guerrero; E (2017) Manual en Salud Ocupacional Manual Moderno. México.

Guerrero, O y Guerrero, R (2017) Las empresas de Norte de Santander y su perspectiva acerca de la seguridad y salud en el trabajo. Documento recuperado de: <https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2755>

Hernández J. (2013) Trabajo de grado de magister: El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Documento recuperado en la Universidad del

Rosario en: <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Iglesias Armenteros Annia Lourdes y otros (2018). Un acercamiento al clima organizacional. Revista cubana de enfermería. Disponible en: <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>

Jiménez, O (2014). Trabajo de Grado: Falencias a la hora de implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Propuestas de algunas alternativas para solucionarlas. Documento recuperado de Universidad Militar Nueva Granada en: <http://hdl.handle.net/10654/13695>

Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.

López Noguera Fernando (2002). “El análisis de contenido como método de investigación”. Universidad de Huelva. España. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequen>

Llanos Encalada Mónica del Pilar (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador. Disponible en: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril18/04.pdf>

Martínez, E (2015) Trabajo de Grado: Relación costo-beneficio en la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo bajo la NTC- OHSAS 18001:2007, en el sector de la construcción. Documento recuperado de Universidad Militar Nueva Granada en:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6570/1/Ensayo%20final%20OHSAS%202012.pdf>

Mendoza Ventura Carlos Eduardo (2017). Trabajo de Especialización: Gestión del talento humano y cultura organizacional en los servidores de un instituto de educación superior pedagógico público. Documento recuperado en la Universidad Cesar Vallejo. Perú en:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11851/mendoza\\_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11851/mendoza_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moncada, J (2016) Trabajo de Especialización: El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST como instrumento en la generación de bienestar laboral en las empresas. Documento recuperado en la Universidad Militar Nueva Granada en:  
<http://unimilitarspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/14488/1/RinconMorenoHenry2016.pdf>

Montaña R (2015). Trabajo de Maestría. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Documento recuperado en la Universidad del Rosario en:  
<http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y>



Neira, F(2011). “Dificultades en la Implementación de modelos de gestión de recursos humanos una aproximación a la realidad uruguaya. Documento recuperado en la Universidad Católica del Uruguay, en: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212011000100004](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000100004)

Peña Cárdenas Maricela Carolina y otros (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. Universidad Autónoma de Coahuila-México. Disponible en: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V6N3-2018.pdf#page=95>

Resolución 1111 de 2017. Ministerio del Trabajo.

Silva, P. (2014) Trabajo de especialización: El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Documento recuperado en la Universidad Militar Nueva Granada en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>