

Diseño de una guía para aplicar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015

Luis Fernando Álvarez Barona

Luz Stella García Astorga

Julio de 2017

Directora Dra.Eleonora Enciso

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Resumen

Las empresas en su afán de modernizarse y de estar a la vanguardia de las nuevas tendencias administrativas han incursionado en un sinnúmero de proyectos organizacionales que faciliten la gestión y las vuelvan más competitivas. Todas estas tendencias administrativas involucran al talento humano de las organizaciones, razón por la cual se han desarrollado herramientas que ayuden a que dichos cambios sean percibidos y desarrollados de manera adecuada por los trabajadores. Este país no está alejado de esa realidad y por tal motivo el Estado a través de leyes, decretos, resoluciones, entre otros, ha forzado a que las empresas adopten sistemas de gestión que contribuyan a un mejoramiento en el desarrollo de las tareas propias de las organizaciones, a un mejoramiento en la calidad de vida de las personas que las integran y a la optimización de los sistemas ambientales o de la calidad de los productos. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo central crear una herramienta que ayudará a que las compañías al momento de gestionar los cambios organizacionales y de romper la resistencia al cambio y otras dificultades propias de la implementación de nuevos proyectos, puedan implantar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que dé cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto 1072 de 2015 en su aparte dedicado a tal fin.

Palabras clave: gestión, cambio, sistema, modelo, ciclo, mejoramiento

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST**Tabla de Contenido**

Introducción	7
2. Área temática y problemática de investigación	8
3. Antecedentes y justificación del problema de investigación	9
4. Definición y delimitación del problema	11
5. Objetivos	12
5.1 Objetivo general	12
5.2 Objetivos específicos	12
6. Marco teórico	13
6.1 La seguridad y salud en el trabajo -SST	13
6.2. Gestión del cambio	15
6.2.1. Cambio organizacional	16
6.2.2. Plan de acción	17
6.2.3. Resistencia al cambio	18
6.2.4. Líderes organizacionales	20
6.2.5 Dimensiones del cambio organizacional	22
6.3 Modelos de cambio organizacional	24
6.3.1 El modelo ADKAR	24
6.3.2 Modelo de los tres pasos de Lewin	26
6.3.3. Metodología de gestión del cambio para proyectos PLATEA	28
6.3.4. Modelo de Kotter de gestión del cambio	30
7. Modelo seleccionado para la gestión del cambio	36
8. Requisitos para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	37
8.1 Estructura del decreto	38

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST	4
9. Relación del modelo Kotter con el ciclo PHVA	40
10. Marco Metodológico	42
10.1 Análisis de información	42
10.2 Población	42
10.3 Técnicas de relación de datos	42
10.4 Análisis de la información	42
11. Guía para implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo	43
11.1 Objetivos y alcances	44
11.2 Pasos de la Guía	44
11.3. Resultado de la Guía para aplicar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015	52
12. Conclusiones	98
13. Lista de referencias	100
14. Bibliografía	103

Lista de Figuras

Gráfico 1. Ciclo PHVA	15
Gráfico 2. La resistencia al cambio. Individual.	20
Gráfico 3. La resistencia al cambio. Organizacional.	21
Gráfico 4. Modelo ADKAR	25
Gráfico 5. Modelo de los tres pasos de Lewin. El Descongelamiento del Statu quo. Comportamiento Organizacional	27
Gráfico 6. Modelo de Cambio de Tres Pasos de Lewin.	28
Gráfico 7. Modelo PLATEA. Según: (Franco y López , 2013)	29
Gráfico 8. Modelo de Kotter de Gestión del Cambio Gráfico según Oriente, J (2015)	32

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de gestión del cambio estudiador	42
Tabla 2. Etapas de implementación vs Kotter y PHVA. Propia	89

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Introducción

Mediante el presente trabajo de grado se desarrolló una herramienta de Gestión del Cambio Organizacional, en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6). El contenido de este documento, corresponde a un acercamiento a la investigación, llevado a cabo para este trabajo de grado de la Maestría Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Una de las motivaciones principales para llevar a cabo este proyecto de investigación fue la experiencia laboral de los autores en torno a la implementación de Sistemas de Gestión tanto de Seguridad y Salud en el trabajo y de Calidad, ambiental, entre otros y se ha podido establecer que una de las mayores dificultades es la gestión del cambio en dichos procesos de implementación. Por tal motivo, el trabajo de investigación estuvo encaminado a:

Establecer la importancia entre la implementación de un SG-SST y la necesidad de aplicar la gestión del cambio organizacional para que dicho proyecto se realice adecuadamente.

Hacer una investigación detallada de los aspectos que deben tomarse en cuenta para poder lograr la gestión del cambio necesaria para la implementación exitosa de un SG-SST.

Diseñar un documento que contenga el procedimiento que se propone sea utilizado por las compañías que vayan a implementar un SG-SST y reconozcan la importancia de gestionar el cambio.

2. Área temática y problemática de investigación

El presente proyecto de investigación se encuentra enmarcado en el área de Gestión Administrativa y más específicamente en la Gestión Estratégica de las Organizaciones con una importantísima incidencia de la Gerencia de Gestión Humana. Todo proyecto que amerite Gestión del cambio tendrá gran ponderación en el direccionamiento estratégico de la compañía en especial uno tan importante como el sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6), por tal razón y teniendo en consideración lo descrito por Zimmermann, 2000 sobre el cambio organizacional es rescatable el siguiente postulado:

Todo cambio organizacional empieza con una **apertura mental** de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie, ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. De otro lado, la experiencia enseña que casi siempre la mayoría de las personas cambian más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con **la construcción de un modelo organizacional** enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda la organización. (Zimmermann Arthur, 2000, p.23).

Este trabajo de investigación que se titula “Diseño de una guía para gestionar el cambio organizacional para la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6)”, se realizó para gestionar los cambios organizacionales en la organización colombiana, teniendo en cuenta el alto nivel de importancia que tienen las personas en dicha Gestión.

3. Antecedentes y justificación del problema de investigación

A medida que el tiempo ha pasado, las organizaciones han venido desarrollando distintas maneras de gestionar y garantizar su posición en el mercado de una manera más competitiva y duradera, y en algunos de estos casos se realizan cambios significativos que cambian completamente el rumbo de las organizaciones, existe mucha literatura sobre la forma adecuada de gestionar dichos cambios, con el propósito de hacerlos sostenibles en el tiempo. De allí la necesidad de crear modelos de gestión del cambio propios y que se adapten a las características de cada organización y del entorno en el que ella se encuentre.

Si se sitúa en la actualidad de las empresas, se puede determinar que estamos en un mundo globalizado por los avances tecnológicos, situación que obliga a las empresas a generar

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

cambios constantes. De lo anterior se desprende la necesidad de poder asegurar con dichos cambios la estabilidad económica de las organizaciones y la optimización de los recursos para lograr cambios eficientes. En este caso se está hablando de un cambio organizacional que todas las empresas tienen la obligación de realizar, debido a que es un decreto desde el 2015, se debe manejar en todas las organizaciones del país, de ahí la importancia de esta investigación y de su aplicación en las organizaciones.

El mundo empresarial empieza a enfrentarse, a una revolución profunda similar a la iniciada en el siglo pasado con el desplazamiento del valor de la fuerza del músculo por el rendimiento de la máquina de vapor, esa revolución es la entrada en una sociedad basada en la información. La razón del cambio que se está viviendo es el conocimiento, pero no de una forma estática, no entendido como un banco de conocimientos, sino más bien en su aspecto dinámico, permanente y progresivo. Producir, procesar, seleccionar, compartir, proporcionar y utilizar conocimiento a tiempo se convierte de pronto, en la ventaja comparativa crucial para la supervivencia de una empresa (Zimmermann Arthur, 2000, p.15).

El Ministerio de Trabajo, por medio de la Dirección de Riesgos Laborales, publicó el Decreto 1443 de 2014 ahora Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015 y estableció en su Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Es importante tener en cuenta que se deben prevenir las lesiones y todo tipo de

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

enfermedades profesionales, es decir, de enfermedades causadas por las condiciones de trabajo. Esta guía de implementación dará las herramientas para proteger la salud de los trabajadores en las organizaciones mediante un sistema de gestión cuyo desempeño demuestre la eficiencia, eficacia y, por ende, la efectividad del mismo, integrando la Gestión del Cambio organizacional para ello.

La implementación del SG-SST es un proceso que debe ser liderado e implementado por el empleador, el proceso se debe basar en los principios del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para que se logre aplicar las medidas de prevención y control de cualquier peligro o riesgos en el espacio de trabajo, llevando a su mínima expresión los incidentes, accidentes y enfermedades que se puedan presentar.

4. Definición y delimitación del problema

Es necesario determinar y establecer de qué manera las compañías, pueden verse afectadas por una inexistente gestión en los cambios organizacionales en el momento de la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6), así como también es vital establecer las razones por las cuales las Empresas simplemente no han visto la necesidad de crear una estructura formal para Gestionar dichos cambios.

Para desarrollar el proyecto de investigación se ve la necesidad de formular las siguientes preguntas:

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

¿Cuáles son los aspectos fundamentales en un proceso de Gestión del Cambio que deberían ser considerados cuando se realicen la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6)?

¿De qué manera contribuye a un mejor desempeño en la ejecución de proyectos, el gestionar adecuada y estructuradamente los cambios en la Organización?

¿Cuáles deberían ser las características y competencias ideales de los líderes, gestores, sponsors, y en general de todas las personas involucradas en la Gestión del cambio en las empresas, cuando se busca implementar un SG-SST?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar una guía para gestionar el cambio organizacional en las compañías colombianas antes, durante y después de la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015.

5.2 Objetivos específicos

Seleccionar el modelo de gestión del cambio que mejor se adapte al esquema de implementación de sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Establecer un proceso metodológico adecuado para implementar un sistema de gestión de

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

seguridad y salud en el trabajo, considerando la gestión del cambio en su aplicación.

Diseñar una guía que permita a las organizaciones gestionar el cambio adecuadamente al momento de implementar el SG-SST.

6. Marco teórico

6.1 La seguridad y salud en el trabajo -SST

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, según el decreto 1443, artículo 3 (2014)

Este sistema tiene como objeto el desarrollo de un proceso por etapas en busca de anticipar, reconocer, evaluar y controlar todos los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Debe estar liderado y ser implementado por el empleador, pero debe permitirse la participación de todos los trabajadores para garantizar el logro de los objetivos del sistema. Por ser un sistema de gestión, tiene que enfocarse en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) según Auditoría y control interno (2015):

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

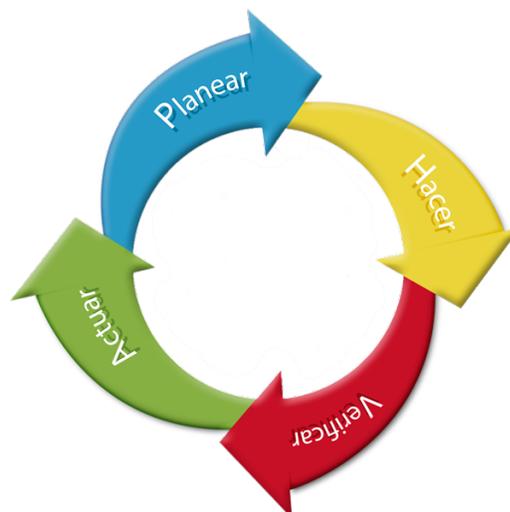


Gráfico 1. Ciclo PHVA Recuperado de Auditoría y control Interno (2015)

Planear: Es ver o visualizar el futuro ya, es determinar cuáles actividades se van a desarrollar con el fin de establecer procesos y condiciones necesarios para garantizar un buen término en la ejecución posterior. En esta parte del ciclo se tienen que resolver las siguientes preguntas. ¿Qué se hará? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Con quién? ¿Para qué? ¿Cómo se evaluará lo realizado? ¿Con qué datos? ¿Para qué evaluar?

Hacer: Es el concretar y realizar lo planeado. Para esto dentro de esta etapa del ciclo se reúnen datos, se deja evidencia de los trabajos realizados y se analiza que no se pudo hacer, esto se dejará claro dentro de la evidencia.

Verificar: Es el revisar si se están alcanzando las metas propuestas. En esta etapa del ciclo se desarrollan estas preguntas ¿Se realizó lo planeado? ¿Se alcanzaron los resultados esperados? ¿Cómo se revisa si se alcanzaron las metas? ¿Cómo afectó esto la accidentalidad y enfermedades

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

laborales?

Actuar: Es el cómo mediante la ejecución se alcanzan las metas finales. En esta etapa del ciclo se pueden plantear las siguientes preguntas. ¿Qué se aprendió? ¿Qué errores no se pueden repetir? ¿Qué aciertos se deberían estandarizar? ¿Qué se puede mejorar y cómo se puede mejorar? esto fue recuperado de Auditoría y control interno (2015).

6.2. Gestión del cambio

En el contexto de este trabajo se revisaron algunos conceptos utilizados para la elaboración del diseño de la guía para gestionar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 véase Anexo 1(decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6) .

En lo primero que se detalla es la definición del concepto de cambio organizacional. También se explican las razones externas e internas por las cuales se produce, las razones por las que una organización cambia, se analizaron cuáles son los tipos de cambio y las etapas de cambio organizacional. Otros conceptos analizados son gestión del cambio y las herramientas para elaborar una guía . Teniendo estos conceptos claros e identificados se podrá proyectar las etapas de cambio con base en las cuales se construirá la guía para cualquier compañía del país , en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6) Véase Anexo 1.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

6.2.1. Cambio organizacional

Es importante considerar que el cambio organizacional puede convertirse en una estrategia competitiva dentro de una empresa como lo menciona Acosta (2002): “el cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones” (p. 21). Se trata de llevar a cabo nuevas acciones fundamentadas para solucionar las necesidades de la empresa, los cambios dependen directamente de la visión organizacional con el fin de lograr un mejor desempeño en todas las áreas de la compañía y en todas las personas que hacen parte de ella, en el desarrollo de sus labores. Este es un proceso que permite dar a cada persona las herramientas, pero el trabajo es personal y depende de cada uno lograrlo.

El cambio organizacional es una parte de la gestión administrativa de las organizaciones, no es algo que se desarrolle dentro de una empresa porque sí; es una gestión que se hace como respuesta a un estudio minucioso de las necesidades de la empresa y sus problemas. Se desarrolla mediante la creación de unos procedimientos ejecutados por unos líderes organizacionales idóneos y este procedimiento debe ser plasmado en una guía para su fácil desarrollo y seguimiento.

Se tienen fundamentalmente dos tipos de cambio: en primer lugar, el cambio radical que es aquel, que sucede en los momentos de necesidad o de emergencia, es inmediato y no da mucho espacio a planeación ni preparación. En segundo lugar, se tienen otros cambios que son los que se planean, con el fin de mejorar algo que no se encuentra bien dentro de la empresa. Para

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

realizar este tipo de cambios debe existir una planeación adecuada, se tiene que hacer una evaluación exhaustiva de la empresa y su cultura para lograr encontrar con claridad qué y quiénes deben ser objeto de cambio. También se debe evaluar el entorno o parte externa de la compañía, a fin de determinar qué, de lo que ocurra por fuera del tenor empresarial puede generar cambios internos, como las leyes, accionistas y sindicatos entre otras. Después de tener estas necesidades identificadas se tienen que evaluar las diferencias y distancias entre lo que existe en la empresa y lo que quiere la empresa alcanzar en cada área en la que se identificó la necesidad del cambio. Contando con esta información se pueden identificar el problema o los problemas por atacar para poder desarrollar un plan de acción.

6.2.2. Plan de acción

El plan de acción es lo que ayuda a que se pueda realizar el cambio organizacional de una manera correcta.

El plan de acción es un documento que requiere de trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación. El plan lleva los siguientes elementos:

Qué se quiere alcanzar (objetivo)

Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)

Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

En dónde se quiere realizar el programa (lugar)

Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)

Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)

Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia por seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos, para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas” (Tomado de Ministerio de salud y protección social, s.f., p.1).

En el desarrollo de este plan de acción se puede anticipar y disminuir la resistencia que se podría encontrar en la empresa durante la implementación del cambio organizacional. Después de implementarse el plan se tiene que hacer un seguimiento al proceso.

6.2.3. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es algo que se tendrá que enfrentar y podría hacer que todo el proceso de cambio organizacional fracasara. La resistencia al cambio “Es la fuerza que se opone a los cambios organizacionales” (Todo sobre cambio organizacional, s.f. , Resistencia al cambio)

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

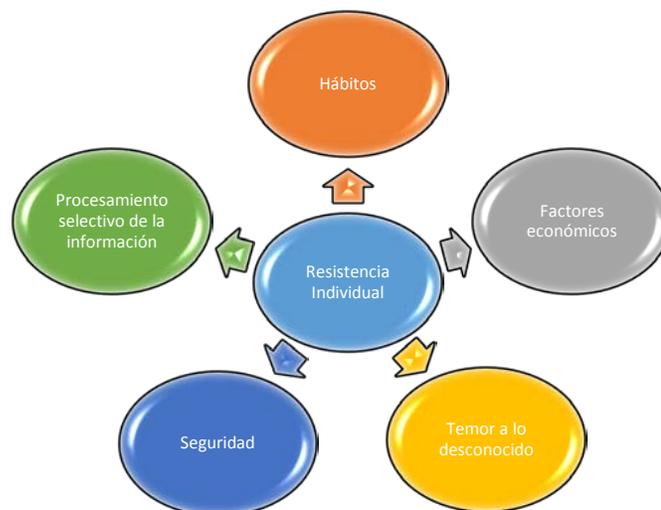


Gráfico 2. La resistencia al cambio Individual. Elaboración propia. Fuente recuperada de: Rivera, Nelson,(s.f), p.10



Gráfico 3. Resistencia al cambio Organizacional. Elaboración Propia. Fuente recuperada de: Rivera, (s.f), Nelson, p.11

Hay una gran pregunta y es ¿por qué a las personas no les gusta el cambio?;

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

1. A las personas no les gusta la incertidumbre, le tienen miedo a lo que no conocen, esta es la razón que más causa resistencia al cambio, una posible solución es la honestidad.
2. Las personas odian no conocer las razones y finalidades del cambio, es decir, sentir que no comprenden el cambio.
3. Las personas no están nunca de acuerdo con lo que se les impone, no les gusta sentirse impotentes, no ser escuchados ni tenidos en cuenta.
4. A las personas no les gusta lo que significa trabajo extra, las personas siempre quieren estar en su zona de confort.

Cuando se está realizando un cambio se debe siempre pensar en la posibilidad de la resistencia al cambio, se tienen que anticipar las razones del porqué de esta resistencia, por esto es tan importante estar preparados para afrontarla cuando se presente.

6.2.4. Líderes organizacionales

Para el desarrollo de un cambio se requiere de uno o varios líderes organizacionales que implementen el cambio organizacional. Un líder organizacional es la persona que reúne y organiza todos los esfuerzos de las personas de la organización para implementar el cambio, de allí la importancia del liderazgo en la Gestión del cambio.

Como lo menciona Joseph Grenny en su artículo de la Revista Gestión (Enero – Marzo 2011), para que un líder logre los cambios que se quieren implementar en una organización, es necesario

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

ser influyente y para esto se requiere que utilice varias estrategias que se lo permitirán. Grenny menciona las siguientes seis fuentes de influencia de los líderes exitosos: la primera es Vincule la misión a los valores, la segunda es Sobre invierta en el desarrollo de las destrezas, la tercera es Aproveche la presión del grupo, la cuarta es Cree apoyo social, la quinta es Alinee recompensas y asegure la rendición de cuentas, la sexta es Cambie el entorno, y en conclusión menciona Grenny en su artículo:

“Los influenciadores efectivos impulsan el cambio apoyándose simultáneamente en varias estrategias de fuentes de influencia. Aquellos que comprenden cómo combinar las fuentes de influencia múltiples son hasta 10 veces más exitosos en producir cambios sustanciales y sostenibles” (Grenny, 2011)

El liderazgo es necesario en todos los niveles de la organización, para que una empresa pueda afrontar cualquier cambio y salir adelante requiere un líder. Según: El Diccionario de la Herencia Americana, liderazgo es “El conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada”.

El enfoque utilizado para la gestión del cambio organizacional y a su vez para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo es el de procesos, entendiendo que un proceso es la forma a través de la cual una empresa llega a cristalizar el cambio con respecto a sus necesidades. Todas las empresas sufren cambios continuamente, lo importante de un cambio organizacional es que es una estrategia para alcanzar metas.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

6.2.5 Dimensiones del cambio organizacional

El cambio organizacional tiene siete dimensiones de acción, estas dimensiones se pueden utilizar como la base para el diseño de la guía. El cambio organizacional es una respuesta de la empresa a los cambios externos al igual que como la empresa se reacomoda para enfrentar esos cambios es decir esto es una cadena de acciones y reacciones que afectan la empresa como un conjunto.

Las siete dimensiones son:

Infraestructura según Acosta, (2002), “se refiere a las reformas que se hacen principalmente en la planta física” (p. 11) de una empresa. Esta dimensión tiene que ver con el cambio y mejoramiento de la parte física de la empresa, buscando que los trabajadores y visitantes cuenten con un lugar de trabajo amplio, apto para el desarrollo de sus labores, funcional y que cumpla con todos los requisitos necesarios para que la gente se sienta a gusto en un lugar adecuado para el desempeño de sus labores.

La estructura formal de la organización. Esta dimensión nos habla de la organización estructural de la empresa, es decir, mirar la organización desde el punto de vista de su misión, visión, políticas organizacionales y su organigrama. Esta dimensión nos muestra la esencia de la compañía y los criterios con los que se creó y se fijó su rumbo, además cubre la filosofía de la empresa para cumplir su objeto social de una manera clara.

Otras dimensiones son los productos o servicios y la tecnología. Estas dos dimensiones tienen

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

que ver con el objeto que desarrolla la empresa y como lo hacen. Los productos o servicios hablan del cómo se elaboran estos productos o servicios de la compañía siendo estos la finalidad de la empresa, mientras que la tecnología tiene que ver con la maquinaria, los equipos, herramientas, entre otros que se usa para la fabricación, elaboración de los productos o prestación de servicios y cómo está es adecuada y suficientemente moderna para su desarrollo.

Las demás dimensiones están muy relacionadas entre sí, son el comportamiento humano y la cultura organizacional. La cultura organizacional se ve afectada por cualquier tipo de cambio no importa si este cambio es grande o pequeño, todos los cambios afectan y modifican a la organización completa, no importa que el cambio se presenta en un área muy pequeña de la compañía.

Si se habla del comportamiento humano este se verá afectado por cualquier cambio en alguna de las otras dimensiones, pues siempre una o más personas se tendrán que adaptar al cambio.

Por último, están los procesos. Se tienen dos tipos de procesos, los procesos administrativos que son los encargados de organizar la compañía, incluso de la comunicación organizacional, y están los procesos productivos, estos son los que se ocupan del cumplimiento de la misión de la compañía.

Cualquier cambio en cualquier aspecto de la compañía siempre nos llevará a un cambio más grande que por lo general afecta a toda la organización.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

6.3 Modelos de cambio organizacional

La Gestión del Cambio Organizacional cuenta con etapas para que pueda ser considerado un proceso altamente estructurado, dependiendo del autor tienen menos o más etapas. Para el análisis adecuado de la situación y la fácil comprensión y aplicación del cambio, los autores subdividen o estructuran sus modelos en procesos o etapas.

6.3.1 El modelo ADKAR

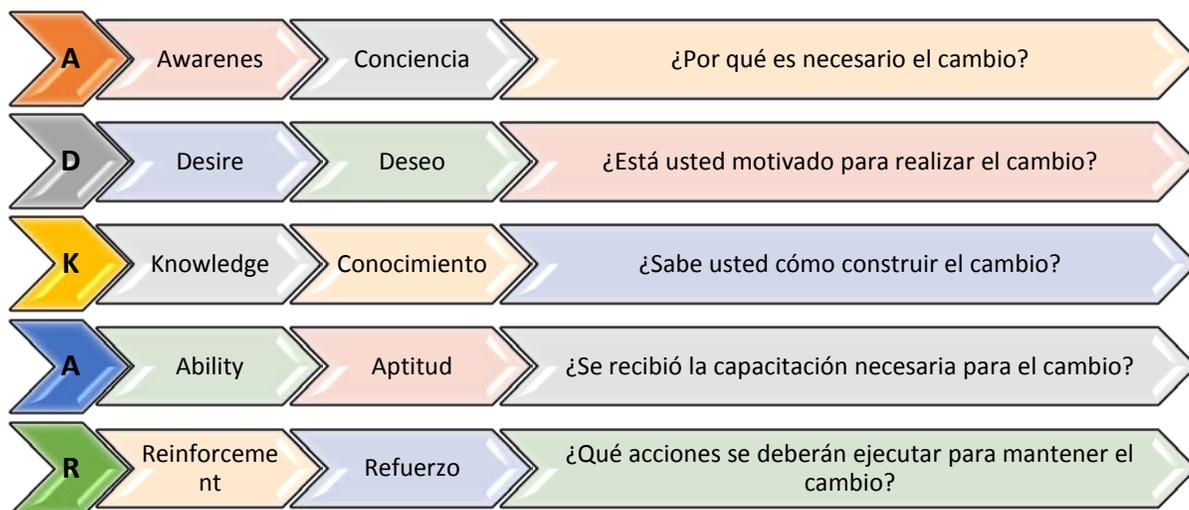


Gráfico 4. Modelo ADKAR.Elaboración propia. Fuente:(Hiatt, J. M. (2006). ADKAR)

Este modelo consta de cinco etapas según:

Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio? Este es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una Planificación de la comunicación.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio, bien sea el individuo o los miembros de la organización debe tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios, naturalmente el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.

Conocimiento. Para saber cómo cambiar. Esta etapa hace referencia y enfatiza en cómo se debe realizar el cambio, saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo hacerlo. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacerse durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

Capacidad – Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios se cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

Refuerzo. Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento. Según: (Hiatt, J. M. (2006).

ADKAR)

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

6.3.2 Modelo de los tres pasos de Lewin

Fue Kurt Lewin quien escribió este modelo. Él dice que los comportamientos son el resultado de un equilibrio entre la relación de dos fuerzas distintas y opuestas una que promueven el cambio y otra que promueve el quedarse en la zona de confort.

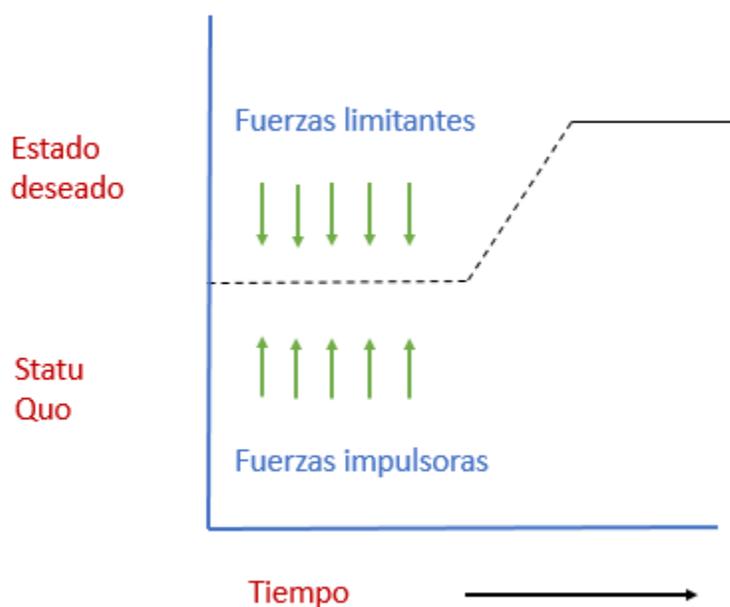


Gráfico 5. Elaboración propia. Modelo de los tres pasos de Lewin. El Descongelamiento del Statu quo. Comportamiento Organizacional, Robbins, S. (2004)

Este modelo se basa en tres pasos según Robbins, (2004); Descongelar, Mover y Recongelar. El status quo es el estado en que se encuentra actualmente, el estado de confort o equilibrio del

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

momento. El primer paso el Descongelamiento es el momento donde se encuentra la decisión y el esfuerzo de cambio y es cuando se enfrenta a la resistencia al cambio tanto grupal como individual. Este es el momento en que se necesita más fuerza y decisión dentro del modelo esto con el fin de vencer la resistencia. Es muy importante trabajar en esta etapa pues si se hace un cambio al interior de una compañía sin pasar por esta etapa los resultados finales no serán buenos pues la resistencia que siempre existe no fue vencida y las personas o grupos seguirán insatisfechas con respecto al cambio. Es necesario que con todas las personas se haga un trabajo y que ellas se sientan dispuestas y motivadas al cambio. En la etapa 2, el Movimiento, se promueve el cambio, se trata de llevar a la compañía y a las personas a un nuevo estado, después de que los individuos están preparados para el cambio en esta etapa se introducen los nuevos comportamientos, se enseña y entrena la gente, se crean los nuevos procesos y se capacita a las personas con ellos. Todo esto basado en la misión, visión y objetivos del cambio. El tercer paso es la Recongelación, este paso tiene el fin de hacer el cambio permanente y duradero con el fin de alcanzar un nuevo estatus quo, logrando que se equilibren las fuerzas. Lo importante es que el cambio quede arraigado en la mente de los individuos para que no se devuelvan a los comportamientos anteriores. El verdadero Recongelamiento ocurre cuando las personas tienen tan grabado y aprendido el cambio que lo hacen de una manera natural, y lo repiten hasta que se crean nuevos hábitos. El cambio debe conducir a una apropiación del mismo por cada individuo. Para lograr esto se debe conseguir que los individuos estén convencidos y sientan que el cambio trae cosas buenas por lo que se recomiendan estímulos para lograrlo.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST



Gráfico 6. Modelo de Cambio de Tres Pasos de Lewin. Elaboración Propia. Fuente Comportamiento Organizacional. Robbins, S. (2004)

6.3.3. Metodología de gestión del cambio para proyectos PLATEA

La base de este modelo es el diseño, la ejecución y el seguimiento del conjunto de planes estratégicos para la gestión del cambio: Según: Franco y López (2013)

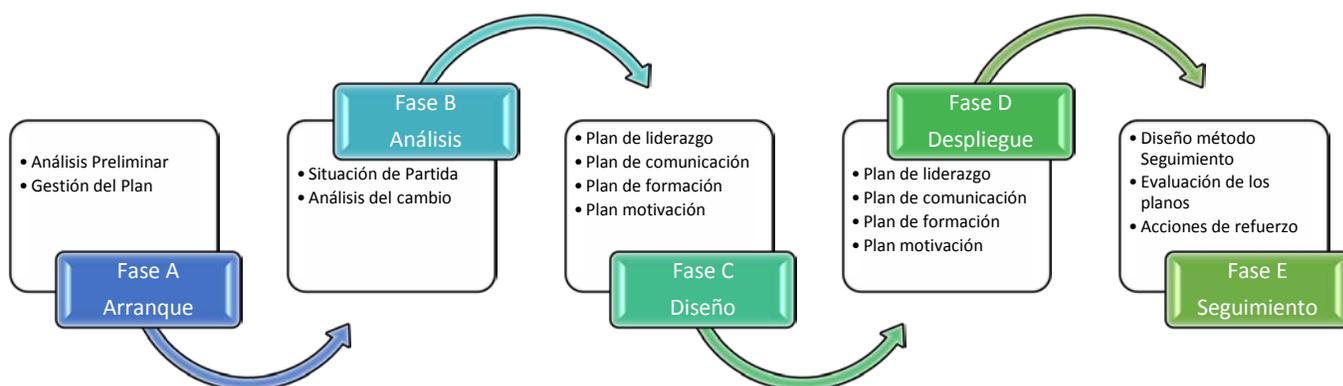


Gráfico 7. Modelo PLATEA. Elaboración Propia. Fuente según: (Franco y López , 2013)

Los Planes son: Plan de Liderazgo, Plan de Comunicación, Plan de Formación, Plan de Motivación.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

FASE A: Arranque. En esta fase se empieza agrupando actividades que le dan al equipo de trabajo las herramientas necesarias para comenzar el plan con éxito. Primero se nombra al responsable de la gestión del cambio.

FASE B: Análisis. En esta fase se agrupan las actividades para asegurar, creando planes que estén de acuerdo con la situación del Organismo Autónomo en relación con el proyecto.

FASE C: Diseño. Es el grupo de actividades para establecer las acciones para cada uno de los Planes que componen de la Gestión del Cambio. Diseño del Plan de Liderazgo: Es imperativo una buena selección de los líderes. Una vez identificados los líderes serán ellos los que desarrollarán los planes establecidos para la Gestión del Cambio. La comunicación y capacitación sobre los cambios y acciones del proyecto son muy importantes.

FASE D: Despliegue. En esta fase se maneja el conjunto de actividades que permiten ejecutar la fase anterior, la capacitación, la comunicación y la motivación, favorecen el cambio para el desarrollo del proyecto. El desarrollo del Plan de Liderazgo se basa en una sola actividad: Ejecución de la formación para el liderazgo. El desarrollo del Plan de Comunicación se divide en las siguientes actividades: Preparación (comunicación) y Ejecución. El desarrollo del Plan de Formación se realiza: Preparación (formación) e Impartición. El desarrollo del Plan de se realiza con las siguientes actividades: Preparación (motivación) y Ejecución.

FASE E: Seguimiento. Durante esta fase se agrupan las actividades que lleven a asegurar que las actividades planificadas son desarrolladas como fueron diseñadas buscando alcanzar el

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

objetivo de acuerdo a como fue planeado. Tiene las siguientes etapas:

1. Diseño del método para hacer el seguimiento del Cambio. Se establecen mecanismo que den información al equipo de Gestión del Cambio, la retroalimentación es absolutamente necesaria.

2. Identificación y análisis del método de seguimiento del cambio.

3. Evaluación de los Planes: Mirando el conjunto de actividades que lleven a alcanzar los objetivos del proyecto.

4. Acciones de refuerzo: Planificar las medidas correctivas que pudieran ser necesarias, (pp.49).

6.3.4. Modelo de Kotter de gestión del cambio

El modelo Kotter es un modelo de ocho pasos con los cuales se logra desarrollar un proceso básico para orientar el cambio organizacional llegando a los objetivos de la manera más eficaz posible, donde todos los miembros de la empresa participan en el proceso. El modelo Según Cortés y Cubides (2015) y Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos, (8 de noviembre de 2012, Revista Estrategia Magazine) consiste en:

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

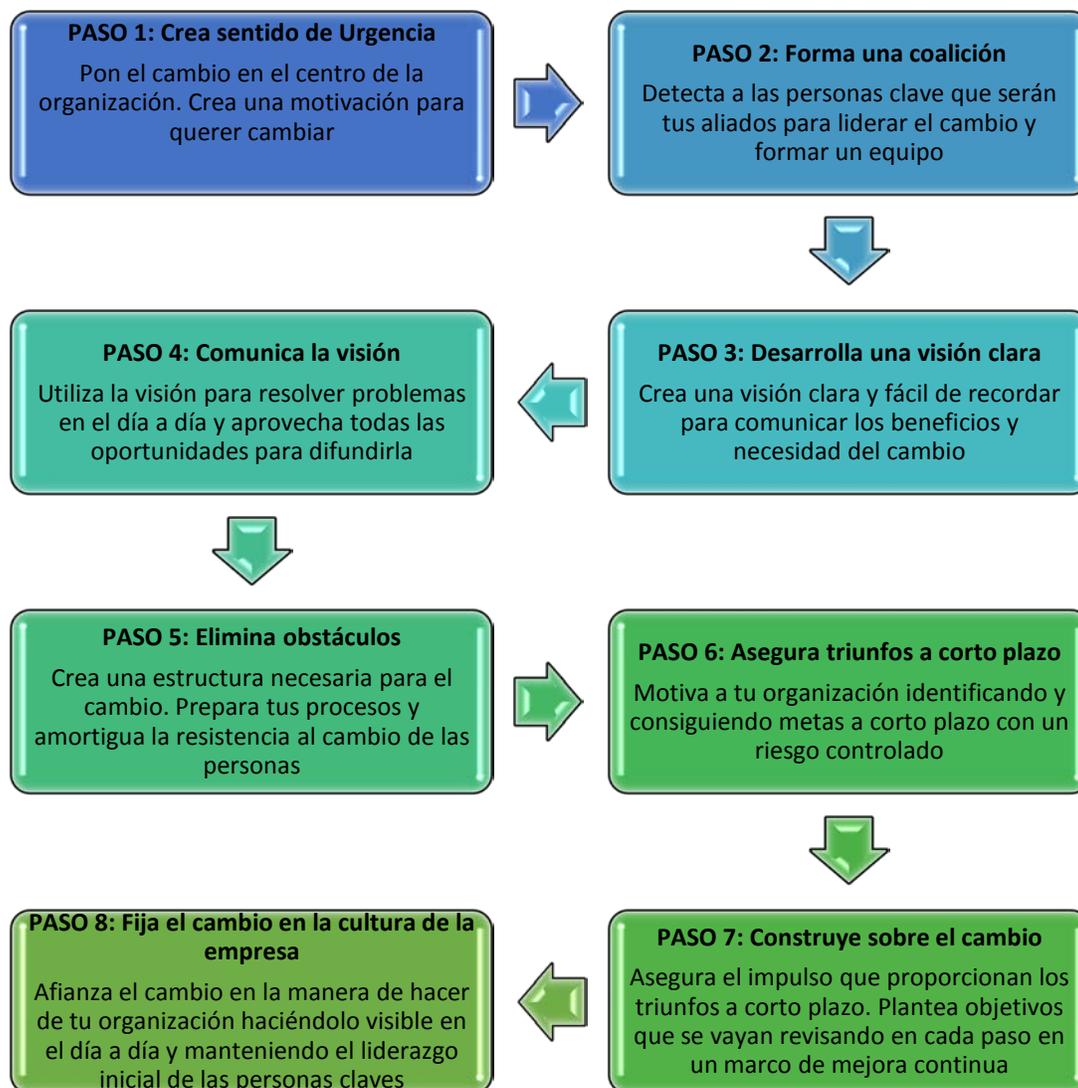


Gráfico 8. Modelo de Kotter de Gestión del Cambio. Elaboración propia. Fuente según gráfico Oriente, J (2015)

Paso 1: Crea sentido de urgencia. Para llegar al cambio organizacional se necesita que la organización quiera hacerlo y lograr el desarrollo de un sentido de urgencia con respecto al

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

cambio. Para poder motivar a la organización para cambiar.

En este momento en las organizaciones se habla de cambio en la organización, pero no de la urgencia del cambio por lo que es importante en esta etapa realizar las siguientes actividades:

1. Encontrar amenazas potenciales y presentar una simulación de que podría pasar en el futuro.
2. Evaluar qué oportunidades se podrían explorar.
3. Hablar y debatir con razones que logren hacer que concluyan que tan urgente es el cambio.
4. Se debe lograr el apoyo de los clientes de la organización.

Dentro de su modelo Kotter dice que para que el cambio suceda tanto por los directivos como por los gerentes, estos deben estar de acuerdo y alineados con el cambio y que por lo menos 75% de ellos deben estar convencidos. Invertir el tiempo, el trabajo y el esfuerzo para crear el sentido de urgencia.

Paso 2: Formar una coalición. Hay que persuadir a las personas de la organización acerca del cambio que se necesita. También es importante encontrar los líderes del cambio adecuados, personas importantes, con nivel y experiencia dentro de la organización. Después de esto es necesario el trabajo en equipo para lograr el cambio. Por lo que se tienen que seguir la siguiente ruta:

1. Encontrar los líderes de la organización.
2. Buscar una fidelización.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

3. Trabajar en equipo.

4. Encontrar las falencias que puedan existir entre el grupo interdisciplinario de la organización.

Paso 3: Desarrollar una visión clara. Cuando se contempla el cambio aparecen ideas nuevas. Todas estas ideas se deben organizar en una visión del cambio que logre que la gente lo entienda, lo acepte y lo adopte como propio y como parte de la organización. Para lograrlo hay que:

- A. Decidir cuáles son los valores más importantes para el cambio.

- B. Desarrollar un resumen del cambio que tenga la visión, que puede ser descrita en poco tiempo, para posteriormente comunicar a la organización.

Paso 4: Comunica la visión. Lograr el éxito del cambio organizacional, se basa en gran medida en lo que hace después del desarrollo de la visión. Es muy importante comunicar la visión y lograr que la gente de la organización se familiarice con ella, se deben realizar actividades que mantengan la visión en la mente de las personas, siempre es mejor hacer que hablar. Durante este paso se hacen las siguientes actividades:

- A. Se debe mantener una recordación permanente de la visión del cambio.

- B. Tener siempre en mente la visión, utilizándose en todos los procesos operativos.

Paso 5: Eliminar obstáculos. Cuando se llega a este paso, los pasos anteriores ya están superados, o sea que la visión ha sido aceptada e interiorizada por todas las personas de la organización. Esto significa que ya se están aplicando los cambios, pero de todas maneras puede existir resistencia al cambio, es decir, se pueden encontrar personas que no acepten el cambio o

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

que simplemente no lo hayan interiorizado adecuadamente. Esto se considera un obstáculo, la eliminación de este obstáculo ayudará a potenciar el cambio y a desarrollar la visión. Actividades a realizar:

A. Identificar y tomar personas nuevas que sean líderes del cambio, cuya función principal sea fomentar el cambio.

B. Se verifican puestos de trabajo dentro de la organización, la estructura organizacional y sistema salarial, se busca saber si estas están acordes con la visión.

C. Establecer un sistema de logros y recompensas para la gente y trabajar más fuerte con ellos en el entendimiento del mismo.

D. Establecer los pasos para disminuir la aparición de obstáculos.

Paso 6: Asegura triunfos a corto plazo. La mejor motivación para el cambio organizacional es alcanzar el éxito durante su ejecución. Es indispensable que la empresa sienta el triunfo en un paso inicial del proceso; si los resultados no se ven en el corto tiempo es fácil que las personas negativas o destructivas puedan dañar o destruir el proceso, por esta razón es importante crear metas a corto plazo. Aunque se debe trabajar para cumplir el objetivo final, un proceso de cambio podría fallar con solo un poco de resistencia si no se ven triunfos tempranos. Se debe trabajar mucho con el equipo para lograr el cumplimiento de la visión. Para esto se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

1. Una buena selección de proyectos de éxito asegurado que pueda ser desarrollados sin la participación de aquellos que lo critican negativamente.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

2. Durante el logro de las metas alcanzadas dar el crédito a quien se lo merece.

Paso 7: Construir sobre el cambio. Kotter dice que algunos proyectos de cambio que fracasan lo hacen porque sin haber terminado el proceso, ya se asume un triunfo cuando se pueda asegurar que hasta ese momento el cambio real en esencia no se ha profundizado. El cambio debe garantizarse a largo plazo. Siempre se deben buscar mejoras, cada logro da una oportunidad para crear sobre lo que se puede mejorar. Actividades para considerar:

A. Cuando se alcanza un logro se tiene que analizar cómo se llegó a él y si hay procesos por mejorar.

B. Siempre hay que tener metas nuevas.

C. La mejora continua siempre genera ideas de cambio.

Paso 8: Fija el cambio en la cultura en la empresa. El último paso se trata de hacer que el cambio logrado perdure y sea parte de la organización, haciendo un esfuerzo continuo para que toda organización interiorice el cambio y trabajándolo tanto hasta que el cambio forme parte de la cultura de la organización. Es muy importante que los líderes de la organización después de concluir el proceso sigan apoyando el cambio. Para hacerlo se debe:

A. Hablar acerca de los cambios cada vez que sea posible.

B. Manejar los cambios de la organización como historias de éxito para contar.

C. La organización debe incluir los cambios ya realizados dentro de los procesos de contratación.

D. La organización debe dar los méritos del cambio exitoso a las personas que lo

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

merezcán y reconocer el esfuerzo de todo el personal para alcanzarlo.

7. Modelo seleccionado para la gestión del cambio

En el desarrollo de este trabajo de grado se observaron los modelos para la gestión del cambio ADKAR, LEWIN, PLATEA, y el modelo de Kotter, encontrando que todos los modelos estudiados analizan el cambio como un proceso secuencial con un inicio y un fin, esto se encuentra reflejado en la siguiente tabla donde presenta los pasos, etapas o fases secuenciales:

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de gestión del cambio estudiados:

ADKAR	LEWIN	PLATEA	KOTTER
Presenta 5 etapas: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Aptitud y Refuerzo	Presenta 3 pasos: Descongelar, Movilizar y Congelar	Presenta 5 fases: Arranque, Análisis, Diseño, Despliegue y Seguimiento	Presenta 8 pasos: Crear sentido de urgencia Forma una coalición Desarrolla una visión clara Comunica la visión Elimina obstáculos Asegura triunfos a corto plazo Construye sobre el cambio Fija el cambio en la cultura de la empresa

Elaboración propia

Después de analizarlos modelos mencionados en virtud al cambio organizacional objeto de estudio el cual es, el cambio de la organización para la implementación de un Sistema de

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, se decide utilizar el modelo de John Kotter, teniendo en cuenta que fue diseñado por el prestigioso profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y escritor, quien es considerado también una autoridad en el cambio organizacional. Su modelo de gestión del cambio es el que expuso en su libro “Liderando el cambio”, libro que fue publicado en 1995. El modelo de Kotter en especial tiene preocupación por la resistencia al cambio, y esto es considerado de gran importancia para los autores ya que no existe un cambio exitoso si no cambia la conducta de los colaboradores en la organización, enfocando a sus líderes a realizar el cambio en su cultura.

Con el modelo Kotter para la gestión del cambio se fortalece el ciclo PHVA, ciclo que se desarrolla dentro del modelo de gestión del cambio, teniendo en cuenta decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6) ver Anexo 1. y aplicando esto a las compañías las cuales deben tener en cuenta los requisitos para implementar un sistema de seguridad y salud en el trabajo.

8. Requisitos para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

En este capítulo se mirará el sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015 (decreto único reglamentario del sector trabajo, título 4, capítulo 6) ver Anexo 1., para lograr encontrar, estudiar y establecer cómo el modelo de la gestión del cambio escogido puede ser utilizado durante su implementación.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

8.1 Estructura del decreto

El Decreto 1072 del 2015 establece todos los lineamientos y requisitos fundamentales que deben cumplir las empresas registradas y cuya actividad económica se desarrolle en el territorio colombiano según (Decreto 1072, 2015).

Decreto 1072 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo)

Libro 1 (Estructura del Sector Trabajo)

Libro 2 (Régimen reglamentario del sector trabajo):

Parte 2 (Reglamentaciones) Títulos 1 a 3, título 4 (Riesgos laborales). Capítulo 1 (Disposiciones generales en riesgos laborales). Capítulo 2 (Afiliación al sistema de riesgos laborales), sección 1 (Reglas generales sobre la afiliación), sección 2 (Afiliación, cobertura y pago trabajadores independientes), sección 3 (Afiliación de estudiantes), sección 4 (Riesgos laborales en empresas de servicios temporales). Capítulo 3 (Cotización en el sistema de riesgos laborales). Capítulo 4 (Reembolsos). Capítulo 5 (Consejo Nacional de Riesgos Laborales). Capítulo 6 (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo). Capítulo 7 (Sistema de garantía de la calidad). Capítulo 8 (Fondo de riesgos laborales). Capítulo 9 (Sistema de compensación en el sistema). Capítulo 10 (Intermediarios de seguros). Capítulo 11 (Graduación de multas). Títulos 5 a 9

Libro 3 (Disposiciones finales)

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

“El Ministerio de Trabajo , por medio de la Dirección de Riesgos Laborales , publicó el Decreto 1443 de 2014 ahora Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015 y estableció en su Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6, las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Lo anterior, con el fin de que los empleadores o contratantes desarrollen un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

Esto, teniendo en cuenta la importancia de prevenir las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo a los cuales están expuestos los trabajadores,

La implementación del SG-SST debe ser liderada e implementada por el empleador, esta guía se encuentra basada en los principios del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), de tal manera que logre la aplicación de las medidas de prevención y control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo, reduciendo al mínimo los incidentes, accidentes y enfermedades laborales que se puedan presentar”. (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

9. Relación del modelo Kotter con el ciclo PHVA

Pasos asociados al ciclo PHVA para el modelo de gestión de cambio, el ciclo PHVA se utilizó para identificar los pasos necesarios que se tienen que desarrollar en el modelo seleccionado de la gestión del cambio de John Kotter mediante ocho (8) pasos. Este fue el modelo que se escogió, ya que se consideró que comprende etapas que cubren suficientemente las necesidades de las compañías y es el modelo de gestión del cambio más actualizado

Se revisaron las etapas del modelo de gestión del cambio y se analizaron los pasos a seguir para la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo según el ciclo PHVA:

9.1 Planear

En esta etapa del ciclo, planear; es en donde se plantean y establecen el direccionamiento de la organización para cumplir con lo establecido por la alta dirección, en esta etapa se espera una participación de los gerentes y directivos organizacionales. Es la base para que el cambio sea efectivo y perdurable.

Dentro del Planear se trabajarán los siguientes pasos del modelo de gestión del cambio de Kotter: El paso 1, Crear sentido de urgencia; El paso 3, Desarrollar una visión clara y El paso 4, Comunica la visión.

9.2. Hacer

En esta etapa del ciclo, hacer; es donde se tienen en cuenta los planteamientos estratégicos que se encuentran planteados en la fase del planear. Esto marcha de los puntos

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

establecidos por la alta dirección. Se tiene que tener en cuenta la cultura de la organización la cual es muy importante para alcanzar todos los objetivos planteados.

Dentro del Hacer se trabajarán los siguientes pasos del modelo de gestión del cambio de Kotter: El paso 2, Formar una coalición; El paso 3, Desarrollar una visión clara; El paso 4, Comunicar la visión; El paso 5, Eliminar obstáculos; El paso 6, Asegurar triunfos a corto plazo; El paso 7, Construir sobre el cambio.

9.3. Verificar

En esta etapa del ciclo, verificar; se hablarán de los requisitos del decreto enfocándose a realizar un seguimiento de los mismos. Se hablará de los parámetros de medición y evaluación de los procesos y productos de la organización. Estos parámetros están relacionados con los planteamientos estratégicos planteados por la alta dirección , es decir , aquí se señalan las actividades y recomendaciones de la organización para hacer una evaluación y comparación entre lo establecido y lo ejecutado.

Dentro del Verificar se trabajarán los siguientes pasos del modelo de gestión del cambio de Kotter: El paso 6, Asegura triunfos a corto plazo; El paso 7, Construir sobre el cambio; El paso 8, Fijar el cambio en la cultura en la empresa.

9.4. Actuar

En esta etapa del ciclo, actuar se hará el análisis buscando identificar los requisitos relacionados, en los cuales se encuentran las exigencias que se tienen para realizar acciones para lograr la mejora de los procesos.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

10. Marco Metodológico

10.1 Análisis de información

Según la fuente de información:

- Investigación documental: de los diferentes modelos de gestión del cambio y la legislación colombiana de seguridad y salud en el trabajo

Según el nivel de medición y análisis de la información:

- Investigación cualitativa, ya que presenta un tema específico en la investigación basándose en teorías y no se basa en cifras ni estadísticas.

10.2 Población

El desarrollo de esta guía está dirigido a las compañías del territorio colombiano las cuales están obligadas a implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo

10.3 Técnicas de recolección de datos

La recolección de los datos e información se realiza a través de una observación estructurada de los modelos de Gestión del cambio y a legislación colombiana sobre seguridad y salud en el trabajo.

10.4 Análisis de la información

Se analizaron los diferentes modelos de Gestión del Cambio estudiados para este trabajo y la aplicación de las etapas del decreto 1072, se elabora la guía para la implementación.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

11. Guía para implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo

En este capítulo se construye una guía de Gestión del Cambio basados en el Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015, en el ciclo PHVA y el método de Gestión del Cambio planteado por John Kotter.

La urgencia manifiesta de realizar en todas las compañías una gestión del cambio para la implementación del decreto en Colombia es real, ya que Colombia en sus acuerdos internacionales se ha comprometido con el mundo para hacer cambios y mejoras en la Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo que este decreto es de obligatorio cumplimiento y todas las organizaciones tienen que comprometerse con mejorar los aspectos e impactos ambientales y prevenir todos los riesgos laborales.

Por esta razón es importante para las compañías tener un modelo de seguridad y salud que abarque la gestión del cambio creando una guía de trabajo, basada en Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015 y según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).

La guía se desarrolló con los siguientes parámetros:

- Objetivos y alcance
- Gestión del cambio basado en Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015.

Se buscó que la guía tenga lineamientos sencillos y claros para implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo y que esta pueda ser adaptable a cualquier compañía del país.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

11.1 Objetivos y alcances

11.1.1 Objetivos. Hacer una guía patrón detallada para todas las compañías. Esta guía sirve para implementar una gestión de cambio organizacional con el sistema de seguridad y salud en el trabajo según el decreto 1072 del 2015.

El éxito de una implementación en una compañía dependerá del seguimiento de los pasos dispuestos en la guía adaptándose a la razón social de cada organización. Se requiere también un compromiso real de todos los miembros que participen en el proceso, especialmente de la alta gerencia que tendrán que proporcionar los recursos necesarios para el proceso.

11.1.2 Alcances. Esta es una guía que abarca la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 en Colombia.

11.2 Pasos de la Guía

La guía está compuesta de 11pasos en los cuales se contempla cumplir con la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo basado en el ciclo del cambio y tratando de cumplir con el modelo de hacerlo. Pasos de la Guía:

11.2.1 Paso A: Crear sentido de urgencia. El sentido de urgencia para un sistema de Seguridad y Salud en el trabajo para las compañías colombianas es una urgencia manifiesta, ya que es mandatorio el cumplimiento del decreto 1072 del 2015 y el no hacerlo le podría traer sanciones a la organización.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

11.2.2 Paso B: Conformación de un grupo responsable del proceso. Se debe hacer una selección adecuada de los líderes para el proceso. Se tiene que evaluar concienzudamente al personal para poder encontrar los líderes adecuados para llevar a cabo la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, personas claves dentro de la organización, que cuenten con niveles adecuados de conocimiento sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo y sobre el funcionamiento de la organización, por lo que primero se encuentran y seleccionan las personas a cargo del sistema, preferiblemente el grupo debe ser interdisciplinario. Luego se establecen pautas y normas para el trabajo en equipos.

11.2.3 Paso C. Valoración inicial del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización. Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) se debe hacer una valoración inicial y única de la organización, esta valoración debe ser practicada por personal idóneo. Esta valoración nos entregará una visión clara del estado de la organización con respecto al sistema de seguridad y salud en el trabajo, para establecer el plan de trabajo adecuado para la organización. Cada organización puede crear un formato como herramienta para ayudarse en este propósito. Esta valoración debe abarcar como mínimo:

1. La identificación de la normatividad vigente en materia de riesgos laborales esta normatividad debe incluir los estándares mínimos del Sistema de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales para empleadores.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

2. Se hará una evaluación anual de los riesgos, de peligros y de amenazas y se identificarán los cambios que se deberán realizar en cuanto a los procesos productivos, la planta de producción y los equipos utilizados para prevenir los riesgos identificados.

3. Se revisará anualmente todos los programas de capacitación, establecido por la organización y se harán los ajustes necesarios. incluyendo la inducción y reinducción para los trabajadores sin importar el tipo de contrato con el que cuenten.

4. Se evaluarán los puestos de trabajo con relación a todos los programas vigentes del distrito y de la nación.

5. Se hará un análisis estadístico de la organización con respecto al año inmediatamente anterior, sobre enfermedades y accidentes. Se llevarán registros del seguimiento de los indicadores del sistema.

11.2.4 Paso D. Identificación de peligros y análisis de los riesgos laborales de la organización. Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) La determinación de los posibles peligros dentro de la organización y su análisis tiene que ser desarrollada por la alta gerencia y un grupo de trabajadores conformado por personas de todas las áreas de la organización. Este proceso debe repetirse periódicamente la organización decidirá cada cuanto, pero como mínimo tiene que ser cada año y tiene que documentarse. También tiene que realizarse cuando ocurran hechos que lo ameriten o cuando se hagan cambios dentro de los procesos o de las instalaciones de la organización. La búsqueda y análisis debe hacerse sobre todos los procesos de la organización, sobre todas las actividades que tengan que ver con la

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

organización, sobre todas las instalaciones de la compañía, sobre todas las máquinas y sobre todos los trabajadores y sus labores dentro de la organización. Con la información recolectada se tienen que establecer controles y medidas preventivas dependiendo de la importancia de las labores, de la posibilidad o riesgo de accidente y del tipo de riesgo. Para hacer estas evaluaciones pueden basarse en normas ya existentes en el tema. Después de establecer los riesgos la organización debe adoptar medidas de prevención y control para cada uno de los riesgos encontrados dependiendo de su importancia, estas medidas podrían ser; 1. Eliminación del riesgo si es posible mediante alguna adecuación pertinente, 2. Reemplazo, si para evitar el riesgo debe reemplazarse algún objeto o máquina de ser posible. 3. Establecer controles dentro de los procesos productivos o administrativos para prevenir el riesgo, hacer uso permanente de los equipos de protección de acuerdo a cada labor. 4. Se debe elaborar un plan de trabajo anual del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, después de la identificación de los riesgos se deben establecer metas anuales, nombrar responsables, designar recursos tanto económicos como técnicos como humanas y se debe elaborar un cronograma anual adecuado.

11.2.5 Paso E. Formulación de política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo.

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Todas las organizaciones deben contar con políticas de seguridad y salud en el trabajo y estas políticas deben ser parte de las políticas de gestión de la organización, políticas que deben ser establecidas por la alta gerencia de la organización y está dirigida a todas las personas de la compañía. Para desarrollar unas buenas políticas se debe tener en cuenta: 1. Debe contener el nombre de la

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

organización y su actividad económica. 2. Debe contener el alcance con respecto a todos los trabajadores. 3. Las políticas tienen que ser específicas. 4. En las políticas la organización manifiesta sus compromisos con el sistema de salud y seguridad en el trabajo y se debe manejar con todas las políticas de la organización. Estas políticas se deben difundir a todos los miembros de la organización.

11.2.6 Paso F. Programa de capacitación. El proceso de capacitación mediante entrenamiento, inducción y reinducción en los aspectos del sistema de seguridad y salud en el trabajo es indispensable. Se debe comenzar con una caracterización de la necesidad de capacitación, definiendo las necesidades mínimas haciendo una diferenciación en el personal que participa en cada proceso y el personal que no, se deben hacer capacitaciones diferenciales según la labor y criticidad de su labor. Todos los trabajadores sin excepción deben participar en estas capacitaciones.

11.2.7 Paso G. Planificar las actividades que en materia de accidentalidad y enfermedad profesional ayudan a reducir su incidencia. Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Se elabora un plan en el que se determinen los recursos necesarios las fechas de realización y el personal objetivo para desarrollar programas tanto de vigilancia epidemiológica como de cultura de prevención en todos los factores de riesgo y de peligro priorizados en la matriz. Esto debe tener una periodicidad de un año.

11.2.8 Paso H. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias. Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) La organización

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

deben crear y mantener un plan de emergencias que incluya a todo el personal de la organización y debe tener en cuenta todo el tiempo que el personal se encuentre en la organización. Para poder mantener un plan de emergencias adecuado se deben tener actualizadas las amenazas. Para desarrollar un plan de emergencias la organización debe cubrir por lo menos los siguientes puntos; 1. Valorar y hacer una evaluación de los riesgos específico para cada organización. 2. Diseñar procesos de control para prevenir cada riesgo y reducir la vulnerabilidad de la organización. 3. Asignar recursos adecuados. 4. Diseñar, informare implementar una capacitación adecuada, incluyendo el desarrollo de simulacros periódicos, la creación de brigadas de emergencia capacitados en primeros auxilios. 5. Mantener instalaciones y maquinaria en buen estado y tener un plan periódico de mantenimiento. 6. Identificar en los alrededores de las instalaciones otras organizaciones y crear un plan de reacción conjunto. Para el desarrollo de todos estos puntos la organización puede pedir asesoría y ayuda a organizaciones como Bomberos o Fondo Nacional de gestión del riesgo.

11.2.9. Paso I. Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) **Documentación de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.** Este paso es muy importante pues es un requerimiento específico ya que cuando se presentan accidente, este debe ser reportado por la empresa a la ARL y EPS e investigados al igual que las enfermedades laborales. Todos los reportes presentados por la organización deben contener todos los requisitos y presentarse en máximo 2 días hábiles. Si el reporte no se presenta en el tiempo y con los requerimientos adecuados puede acarrear una multa. La investigación también es obligatoria en

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

accidentes graves o mortales y debe ser presentada dentro de los 15 días siguientes al accidente.

Una investigación de este tipo debe ser elaborada por un equipo investigador conformado por el jefe del accidentado, un representante del comité paritario, el responsable del sistema de seguridad y salud en el trabajo y un profesional con licencia de seguridad y salud en el trabajo. El resultado de esta información debe ser utilizado para prevenir un nuevo accidente

11.2.10 Paso J: Evaluación y análisis de la gestión. Se debe diseñar un grupo de indicadores con sus fichas técnicas, que permitan medir la eficacia del sistema. Con este grupo de indicadores se evaluará el cumplimiento del sistema. Esta evaluación permitirá el planteamiento de mejoras y desarrollo de acciones correctivas y preventivas. Estos indicadores tienen que entrar a formar parte del plan estratégico de la organización y deberán ser revisados periódicamente. Se sugiere que las fichas técnicas de cada indicador contengan: 1. Definición, 2. Explicación, 3 Alcance, 4 Valoración, Periodos de Información, Personas que deben conocer el informe.

11.2.11 Paso K: Acciones preventivas y correctivas. Se establece la manera como a través de la validación de los datos, indicadores, índices entre otros y luego de analizar el funcionamiento del sistema por intermedio de auditorías, revisiones por la dirección, inspecciones, entre otros se procede a tomar acciones correctivas y de mejoramiento o de aseguramiento según el caso y se plantean medidas preventivas para evitar ocurrencia de incidentes que aún no se han materializado

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

11.3. Resultado de la Guía para aplicar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015



The graphic features four circular images and one large oval image. The circular images show: 1) A worker in a blue uniform operating a concrete pump. 2) A worker in a green hard hat and purple uniform working with a vertical pipe. 3) A worker in an orange uniform operating a piece of machinery. 4) A man in a white shirt and white hard hat with sunglasses, standing in front of a yellow excavator on a construction site.

Guía para aplicar el cambio organizacional en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el decreto 1072 del 2015

Bogotá Junio de 2017



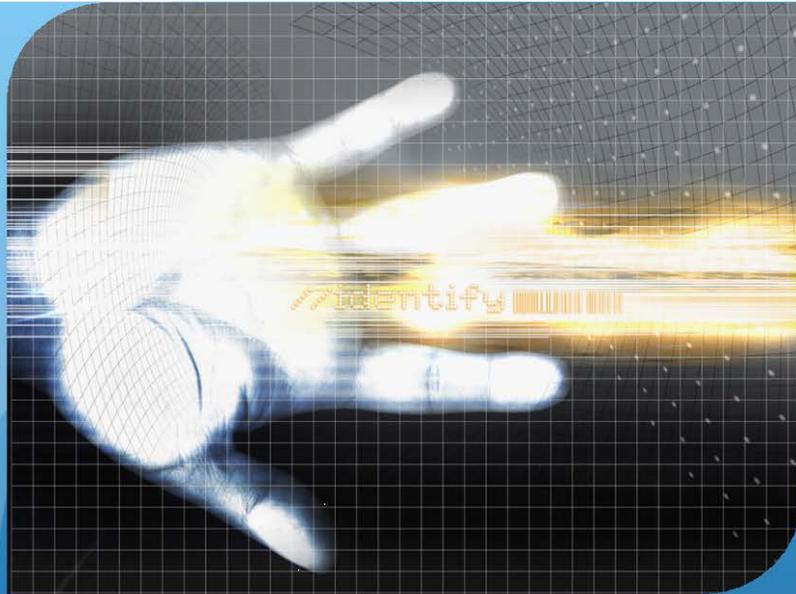
Introducción

Este documento se presenta como un proceso lógico de estructura metodológica que sirva para todas las organizaciones del país que deseen implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basado específicamente en la Normatividad legal vigente y enmarcado en el Decreto Único Reglamentario del sector trabajo (DUR) 1072 del 15 de Abril de 2016 y más específicamente en los numerales correspondientes al SGSST, y las cuales a través de su proceso de implementación utilicen la Gestión del cambio organizacional para obtener mejores resultados durante el proceso.

Este documento tiene su origen en la tesis de grado de la Maestría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Universidad Externado de Colombia y plantea un

fundamento estructurado en el ciclo Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), con lo cual se establece una interrelación entre los requisitos legales del DUR y las facilidades que brinda el gestionar procesos de Gestión del Cambio Organizacional a través de un modelo seleccionado para tal fin en el caso el modelo de JHON KOTTER.

Vale la pena aclarar que este documento es solo una guía, no tiene el propósito de crear una manera ni única ni estándar de implementar Sistemas de Gestión, pero sí brinda una guía valiosa para quienes quieran abordar dicho tema. Por encontrarse estructurado a partir del ciclo PHVA, puede ser utilizado para abordar otros sistemas de Gestión Sobre todo los que están normalizados en las normas ISO.



Objetivos y alcances

Objetivos.

Diseñar una guía patrón detallada para todas las compañías. Esta guía sirve para implementar la gestión de cambio organizacional cuando implementen su sistema de seguridad y salud en el trabajo según el decreto 1072 del 2015.

El éxito de una implementación en una compañía dependerá del seguimiento de los pasos dispuestos en la guía adaptándose a la razón social de cada organización. Se requiere también un compromiso real de todos los miembros que participen en el proceso, especialmente de la alta gerencia que tendrán que proporcionar los recursos necesarios para el proceso.

Alcances

Esta es una guía que abarca la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 en Colombia.

“La prevención de accidentes no debe ser considerada como una cuestión de legislación, sino como un deber ante los seres humanos, y como una razón de sentido económico.

Werner Von Siemens

A quién va dirigida esta guía

La guía está diseñada para ser utilizada principalmente por las organizaciones que se encuentren en la implementación de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y que por consiguiente deseen adoptar una metodología que involucre aspectos relevantes que ayuden a gestionar el cambio organizacional que implica dicha implementación.

¿Cómo está estructurada la Guía?

La guía está compuesta de 12 pasos en los cuales se contempla cumplir con la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, además en los aspectos fundamentales y necesarios se aplica el Modelo de Gestión del cambio de Kotter el cual contempla 8 pasos fundamentales.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

La estructura de la guía es la siguiente:

El encabezado de cada paso con su número respectivo, equivale a cada una de las actividades necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, seguido de una letra que determina a que actividad de ciclo (P,H,V,A) corresponde

Ejemplo:

1. Crear sentido de urgencia. (P)

En el cuadro de color verde se describe la actividad que se debe desarrollar para la implementación del requisito correspondiente del SG-SST teniendo en cuenta lo establecido en la “Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mintrabajo”.

Actividades para la implementación del SG-SST

En el siguiente cuadro de color rojo se hace una transcripción literal del Requisito normativo establecido en el Decreto 1072 de 2015, o ley que le aplique directamente.

Decreto 1072 de 2015

En el siguiente cuadro de color azul se describen las actividades de Gestión de Cambio Organizacional (Modelo de Kotter), que se deben realizar conjuntamente, durante la implementación de los correspondiente literales del SG-SST.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Gestión del Cambio

Al final de la guía se mencionan otras consideraciones y aspectos generales que también se deben abordar en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo basado en el Decreto 1072 de 2015.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Pasos de la Guía:

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

1. Crear sentido de urgencia. (P)

Actividades para la implementación del SG-SST

El sentido de urgencia para un sistema de Seguridad y Salud en el trabajo para las compañías colombianas es una urgencia manifiesta, ya que es mandatorio el cumplimiento del decreto 1072 del 2015 y el no hacerlo le podría traer sanciones a la organización.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.1. Objeto y campo de aplicación. El presente capítulo tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión. (Decreto 1443 de 2014, art. 1).

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social expidió el Decreto 472 de 2015 en el que se establecen las multas para quienes incumplan las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cuantía de las multas y sanciones

Como se había anotado, la imposición de las multas depende del tamaño de la empresa. El Decreto 472 de 2015 establece los siguientes topes:

CUANTÍA DE LA MULTAS Y SANCIONES

- Microempresa:
 - 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
- Pequeña empresa
 - Por incumplimiento de las normas de salud ocupacional: de 6 a 20 SMMLV
 - Por incumplimiento en el reporte de accidente o enfermedad laboral: de 21 a 50 SMMLV
 - Por incumplimiento que dé origen a un accidente mortal: de 25 a 150 SMMLV

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

- Mediana empresa
 - Por incumplimiento de las normas de salud ocupacional: de 21 a 100 SMMLV
 - Por incumplimiento en el reporte de accidente o enfermedad laboral: de 51 a 100 SMMLV
 - Por incumplimiento que dé origen a un accidente mortal: de 151 a 400 SMMLV
- Gran empresa
 - Por incumplimiento de las normas de salud ocupacional: de 101 a 500 SMMLV
 - Por incumplimiento en el reporte de accidente o enfermedad laboral: de 101 a 1.000 SMMLV
 - Por incumplimiento que dé origen a un accidente mortal: de 401 a 1.000 SMMLV

CUANTÍA DE LA MULTAS Y SANCIONES

En este punto, la reglamentación se acoge a lo establecido en la Ley 1610 de 2013. Por lo tanto, si las condiciones de la empresa ponen en peligro la vida, la integridad y/o la seguridad personal de los trabajadores, el Inspector de Trabajo puede determinar la clausura o cierre del lugar de trabajo.

En esos casos aplican los siguientes criterios:

- Según la gravedad de la violación, el cierre se producirá por un término que está entre los 3 y los 10 días hábiles (Artículo 8, Ley 1610 de 2013).
- Si la empresa incurre nuevamente en cualquiera de los hechos sancionables, el cierre se hará por un término de entre 10 y 30 días hábiles. (Artículo 8, Ley 1610 de 2013).
- Cuando la renuencia persiste, el inspector de trabajo debe trasladar el caso al Director Territorial. Este podrá clausurar la empresa hasta 120 días hábiles o decretar el cierre definitivo del establecimiento (Artículo 13, Ley 1512 de 2012).

La medida de cierre o suspensión de actividades debe ser impuesta a través de un auto debidamente motivado, que indique específicamente el lugar donde debe aplicarse, el análisis de hechos y pruebas, el período de cierre y las normas infringidas.

La suspensión o el cierre no afectan el pago del salario, ni de las prestaciones a los trabajadores.

Los planes de mejoramiento

Tanto los inspectores de trabajo, como los directores de Oficinas Especiales y la Unidad de Investigaciones Especiales, pueden ordenar Planes de Mejoramiento para la empresa. El objetivo es que se lleven a cabo medidas correctivas, para superar situaciones irregulares en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Estos planes deben contener actividades, responsables de las mismas y plazos de ejecución. Tienen que ir orientados a superar por completo las anomalías detectadas.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Gestión del Cambio

Crea sentido de urgencia. Para llegar al cambio organizacional se necesita que la organización quiera hacerlo y lograr el desarrollo de un sentido de urgencia con respecto al cambio. Para poder motivar a la organización para cambiar.

Encontrar amenazas potenciales y presentar una simulación de que podría pasar en el futuro.

Evaluar qué oportunidades se podrían explorar.

Hablar y debatir con razones que logren hacer que concluyan que tan urgente es el cambio.

2. Conformación de un grupo responsable del proceso. (P)

Actividades para la implementación del SG-SST

Se debe hacer una selección adecuada de los líderes para el proceso. Se tiene que evaluar concienzudamente al personal para poder encontrar los líderes adecuados para llevar a cabo la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, personas claves dentro de la organización, que cuenten con niveles adecuados de conocimiento sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo y sobre el funcionamiento de la organización, por lo que primero se encuentran y seleccionan las personas a cargo del sistema, preferiblemente el grupo debe ser interdisciplinario. Luego se establecen pautas y normas para el trabajo en equipo.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores. El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente. Dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa, el empleador tendrá entre otras, las siguientes obligaciones: 1. Definir, firmar y divulgar la política de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de documento escrito, el empleador debe suscribir la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, la cual deberá proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de seguridad y salud en el trabajo. 2. Asignación y Comunicación de Responsabilidades: Debe asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) a todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección. 3. Rendición de cuentas al interior de la empresa: A quienes se les hayan delegado responsabilidades en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), tienen la obligación de rendir cuentas internamente en relación con su desempeño. Esta

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

rendición de cuentas se podrá hacer a través de medios escritos, electrónicos, verbales o los que sean considerados por los responsables. La rendición se hará como mínimo anualmente y deberá quedar documentada.

4. Definición de Recursos: Debe definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones.

5. Cumplimiento de los Requisitos Normativos Aplicables: Debe garantizar que opera bajo el cumplimiento de la normatividad nacional vigente aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo, en armonía con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales de que trata el artículo 14 de la Ley 1562 de 2012.

6. Gestión de los Peligros y Riesgos: Debe adoptar disposiciones efectivas para desarrollar las medidas de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores y/o contratistas, en los equipos e instalaciones.

7. Plan de Trabajo Anual en SST: Debe diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.

8. Prevención y Promoción de Riesgos Laborales: El empleador debe implementar y desarrollar actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de promoción de la salud en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), de conformidad con la normatividad vigente.

9. Participación de los Trabajadores: Debe asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores y sus representantes ante el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la ejecución de la política y también que estos últimos funcionen y cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios, acorde con la normatividad vigente que les es aplicable.

Así mismo, el empleador debe informar a los trabajadores y/o contratistas, a sus representantes ante el Comité Paritario o el Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda de conformidad con la normatividad vigente, sobre el desarrollo de todas las etapas del Sistema de Gestión de Seguridad de la Salud en el Trabajo SG-SST e igualmente, debe evaluar las recomendaciones emanadas de estos para el mejoramiento del SG-SST.

El empleador debe garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la evaluación y

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia, dentro de la jornada laboral de los trabajadores directos o en el desarrollo de la prestación del servicio de los contratistas;

10. Dirección de la Seguridad y Salud en el Trabajo–SST en las Empresas: Debe garantizar la disponibilidad de personal responsable de la seguridad y la salud en el trabajo, cuyo perfil deberá ser acorde con lo establecido con la normatividad vigente y los estándares mínimos que para tal efecto determine el Ministerio del Trabajo quienes deberán, entre otras:

10.1 Planear, organizar, dirigir, desarrollar y aplicar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, y como mínimo una (1) vez al año, realizar su evaluación;

10.2 Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento y los resultados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, y;

10.3 Promover la participación de todos los miembros de la empresa en la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST; y

11. Integración: El empleador debe involucrar los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo, al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones en la empresa.

PARÁGRAFO. Por su importancia, el empleador debe identificar la normatividad nacional aplicable del Sistema General de Riesgos Laborales, la cual debe quedar plasmada en una matriz legal que debe actualizarse en la medida que sean emitidas nuevas disposiciones aplicables a la empresa.

(Decreto 1443 de 2014, art. 8)

Artículo 2.2.4.6.9. Obligaciones de las administradoras de riesgos laborales (ARL). Las Administradoras de Riesgos Laborales – ARL, dentro de las obligaciones que le confiere la normatividad vigente en el Sistema General de Riesgos Laborales, capacitarán al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo – COPASST o Vigía en Seguridad y Salud en el Trabajo en los aspectos relativos al SG-SST y prestarán asesoría y asistencia técnica a sus empresas y trabajadores afiliados, en la implementación del presente capítulo.

(Decreto 1443 de 2014, art. 9)

Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores. Los trabajadores, de conformidad con la normatividad vigente tendrán entre otras, las siguientes responsabilidades:

1. Procurar el cuidado integral de su salud;
2. Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud;
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Trabajo de la empresa;

4. Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo;

5. Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido

en el plan de capacitación del SG-SST; y

6. Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

(Decreto 1443 de 2014, art. 10)

Gestión del Cambio

Formar una coalición. Hay que persuadir a las personas de la organización que el cambio se necesita. También es importante encontrar los líderes del cambio adecuados, personas importantes, con nivel y experiencia dentro de la organización. Después de esto es necesario el trabajo en equipo para lograr el cambio.

Encontrar los líderes de la organización.

Buscar una fidelización.

Trabajar en equipo.

Encontrar las falencias que puedan existir entre el grupo interdisciplinario de la organización.

3.Evaluación Inicial (P)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Se debe hacer una valoración inicial y única de la organización, esta valoración debe ser practicada por personal idóneo. Esta valoración nos entregará una visión clara del estado de la organización con respecto al sistema de seguridad y salud en el trabajo, para establecer el plan de trabajo adecuado para la organización. Cada organización puede crear un formato como herramienta para ayudarse en este

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

propósito. Esta valoración debe abarcar como mínimo:

1. La identificación de la normatividad vigente en materia de riesgos laborales, esta normatividad debe incluir los estándares mínimos del Sistema de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales para empleadores.
2. Evaluación anual de los riesgos, de peligros y de amenazas, identificación de los cambios que se deben realizar en cuanto a los procesos productivos, la planta de producción y los equipos utilizados para prevenir los riesgos identificados.
3. Revisión anual de todos los programas de capacitación, establecido por la organización realizando los ajustes necesarios, incluyendo la inducción y reinducción para los trabajadores sin importar el tipo de contrato con el que cuenten.
4. Evaluar los puestos de trabajo con relación a todos los programas vigentes del distrito y de la nación.
5. Análisis estadístico de la organización con respecto al año inmediatamente anterior, sobre enfermedades y accidentes. Realizar registros del seguimiento de los indicadores del sistema.

Decreto 1072 de 2015

ARTÍCULO 2.2.4.6.16. Evaluación inicial del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. La evaluación inicial deberá realizarse con el fin de identificar las prioridades en seguridad y salud en el trabajo para establecer el plan de trabajo anual o para la actualización del existente. El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo existente al 31 de julio de 2014 deberá examinarse teniendo en cuenta lo establecido en el presente artículo. Esta autoevaluación debe ser realizada por personal idóneo de conformidad con la normatividad vigente, incluyendo los estándares mínimos que se reglamenten.

La evaluación inicial permitirá mantener vigentes las prioridades en seguridad y salud en el trabajo acorde con los cambios en las condiciones y procesos de trabajo de la empresa y su entorno, y acorde con las modificaciones en la normatividad del Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia.

La evaluación inicial debe incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La identificación de la normatividad vigente en materia de riesgos laborales incluyendo los estándares mínimos del Sistema de Garantías de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales para empleadores, que reglamenten y le sean aplicables;

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

2. La verificación de la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos, la cual debe ser anual, En la identificación de peligros deberá contemplar los cambios de procesos, instalaciones, equipos, maquinarias, entre otros:
3. La identificación de las amenazas y evaluación de las medidas implementadas, para controlar los peligros y amenazas, que incluya los reportes de los trabajadores; la cual debe ser anual:
4. La evaluación de la efectividad de las medidas implementadas, para controlar los peligros, riesgos y amenazas, que incluya los reportes de los trabajadores; la cual debe ser anual;
5. El incumplimiento del programa de capacitación anual, establecido por la empresa, incluyendo la inducción y reinducción (sic) para los trabajadores dependientes, cooperados, e misión y contratistas;
6. La evaluación de los puestos de trabajo en el marco de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores:
7. La descripción sociodemográfica de los trabajadores y la caracterización de sus condiciones de salud, así como la evaluación y análisis de las estadísticas sobre la enfermedad y la accidentalidad: y
8. Registro y seguimiento a los resultados de los indicadores definidos en el SGSST de la empresa del año inmediatamente anterior.

PARÁGRAFO 1 .Todos los empleadores deberán realizar la evaluación y análisis de las estadísticas sobre la enfermedad y la accidentalidad ocurrida en los dos (2) últimos años en la empresa, la cual debe servir para establecer una línea base y para evaluar la mejora continua en el sistema.

PARÁGRAFO 2. La evaluación inicial debe estar documentada y debe ser la base para la toma de decisiones y la planificación de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

PARÁGRAFO 3. El empleador o contratante debe facilitar mecanismos para el autorreporte (sic) de condiciones de trabajo y de salud por parte de los trabajadores o contratistas; esta información la debe utilizar como insumo para la actuación de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

(Decreto 1443 de 2014, art, 16)

Gestión del Cambio

Durante esta actividad se continúan desarrollando los aspectos de Gestión del cambio de los literales 1 y 2.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

4. Identificación de peligros, Evaluación, Valoración de los Riesgos y Gestión de los mismos(P)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) La determinación de los posibles peligros dentro de la organización y su análisis tiene que ser desarrollada por la alta gerencia y un grupo de trabajadores conformado por personas de todas las áreas de la organización. Este proceso debe repetirse periódicamente, la organización decidirá cada cuanto, pero como mínimo tiene que ser cada año y tiene que documentarse. También tiene que realizarse cuando ocurran hechos que lo ameriten o cuando se hagan cambios dentro de los procesos o de las instalaciones de la organización. La búsqueda y análisis debe hacerse sobre todos los procesos de la organización, sobre todas las actividades que tengan que ver con la organización, sobre todas las instalaciones de la compañía, sobre todas las máquinas y sobre todos los trabajadores y sus labores dentro de la organización. Con la información recolectada se tienen que establecer controles y medidas preventivas dependiendo de la importancia de las labores, de la posibilidad o riesgo de accidente y del tipo de riesgo. Para hacer estas evaluaciones pueden basarse en normas ya existentes en el tema. Después de establecer los riesgos, la organización debe adoptar medidas de prevención y control para cada uno de los riesgos encontrados dependiendo de su importancia, estas medidas podrían ser:

1. Eliminación del riesgo si es posible mediante alguna adecuación pertinente,
2. Reemplazo, si para evitar el riesgo debe reemplazarse algún objeto o máquina de ser posible.
3. Establecer controles dentro de los procesos productivos o administrativos para prevenir el riesgo, hacer uso permanente de los equipos de protección de acuerdo a cada labor.
4. Se debe elaborar un plan de trabajo anual del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, después de la identificación de los riesgos se deben establecer metas anuales, nombrar responsables, designar recursos tanto económicos como técnicos como humanas y se debe elaborar un cronograma anual adecuado.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Gestión de Peligros y Riesgos

Medidas de prevención y control

Una vez completada la identificación de los peligros, la evaluación y valoración de los riesgos la organización debería estar en capacidad de determinar si los controles existentes son suficientes o necesitan mejorarse o se requieren nuevos controles.

Se deben definir o adoptar las medidas de prevención y control para cada peligro identificado, teniendo en cuenta el siguiente esquema de jerarquización

MEDIDA A ADOPTAR	¿EN QUÉ CONSISTE?	EJEMPLO
1. Eliminación del peligro/ riesgo	Medida que se toma para suprimir (hacer desaparecer) el peligro/riesgo.	Se tiene una zona de almacenaje a una altura superior de 1.5 (Trabajo en alturas).
2. Sustitución	Medida que se toma a fin de reemplazar un peligro por otro que no genere riesgo o que genere menos riesgo.	Para eliminar el peligro la zona de almacenaje se coloca al mismo nivel de los trabajadores.
3. Control de ingeniería	Medidas técnicas para el control del peligro/riesgo en su origen (fuente) o en el medio, tales como el confinamiento (encerramiento) de un peligro o un proceso de trabajo, aislamiento de un proceso peligroso o del trabajador y la ventilación (general y localizada), entre otros.	Un trabajador maneja en sus labores aceites, y para lavar sus manos utiliza gasolina.
4. Control administrativo	Medidas que tienen como fin reducir el tiempo de exposición al peligro, tales como la rotación de personal, cambios en la duración o tipo de la jornada de trabajo. Incluyen también la señalización, advertencia, demarcación de zonas de riesgo, implementación de	Para sustituir este peligro se cambia la gasolina por un jabón desengrasante.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

	sistemas de alarma, diseño e implementación de procedimientos y trabajos seguros, controles de acceso a áreas de riesgo, permisos de trabajo, entre otros.	
5. Equipos de protección personal (EPP)	Medidas basadas en el uso de dispositivos, accesorios y vestimentas por parte de los trabajadores, con el fin de protegerlos contra posibles daños a su salud o su integridad física derivados de la exposición a los peligros en el lugar de trabajo. El empleador deberá suministrar elementos y equipos de protección personal (EPP) que cumplan con las disposiciones legales vigentes. Los EPP deben usarse de manera complementaria a las anteriores medidas de control y nunca de manera aislada, y de acuerdo con la identificación de peligros y evaluación y valoración de los riesgos.	En una empresa metalmeccánica se presentan peligros físicos por ruido y químico por material particulado.

(Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.15. Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos. El empleador o contratante debe aplicar una metodología que sea sistemática, que tenga alcance sobre todos los procesos y actividades rutinarias y no rutinarias internas o externas, máquinas y equipos, todos los centros de trabajo y todos los trabajadores independientemente de su forma de contratación y vinculación, que le permita identificar los peligros y evaluar los riesgos en seguridad y salud en el trabajo, con el fin que pueda priorizarlos y establecer los controles necesarios, realizando mediciones ambientales cuando se requiera. Los panoramas de factores de riesgo se entenderán como identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos.

PARÁGRAFO 1. La identificación de peligros y evaluación de los riesgos debe ser desarrollada por el empleador o contratante con la participación y compromiso de todos los niveles de la empresa. Debe ser documentada y actualizada como mínimo de manera anual. También se debe actualizar cada vez que ocurra un accidente de trabajo mortal o un evento catastrófico en la empresa o cuando se presenten cambios en los procesos, en las instalaciones en la maquinaria o en los equipos.

PARÁGRAFO 2. De acuerdo con la naturaleza de los peligros, la priorización realizada y la actividad económica de la empresa, el empleador o contratante utilizará metodologías adicionales para complementar

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen físicos, ergonómicos o biomecánicos, biológicos, químicos, de seguridad, público, psicosociales, entre otros. Cuando en el proceso productivo, se involucren agentes potencialmente cancerígenos, deberán ser considerados como prioritarios, independiente de su dosis y nivel de exposición.

PARÁGRAFO 3. El empleador debe informar al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo sobre los resultados de las evaluaciones de los ambientes de trabajo para que emita las recomendaciones a que haya lugar.

PARÁGRAFO 4. Se debe identificar y relacionar en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo los trabajadores que se dediquen en forma permanente a las actividades de alto riesgo a las que hace referencia el Decreto 2090 de 2003, o la norma que lo modifique o sustituya.

(Decreto 1443 de 2014, art. 15)

Artículo 2.2.4.6.23. Gestión de los peligros y riesgos. El empleador o contratante debe adoptar métodos para la identificación, prevención, evaluación, valoración y control de los peligros y riesgos en la empresa. (Decreto 1443 de 2014, art. 23)

Artículo 2.2.4.6.24. Medidas de prevención y control. Las medidas de prevención y control deben adoptarse con base en el análisis de pertinencia, teniendo en cuenta el siguiente esquema de jerarquización:

1. Eliminación del peligro/riesgo: Medida que se toma para suprimir (hacer desaparecer) el peligro/riesgo;
2. Sustitución: Medida que se toma a fin de reemplazar un peligro por otro que no genere riesgo o que genere menos riesgo;
3. Controles de Ingeniería: Medidas técnicas para el control del peligro/riesgo en su origen (fuente) o en el medio, tales como el confinamiento (encerramiento) de un peligro o un proceso de trabajo, aislamiento de un proceso peligroso o del trabajador y la ventilación (general y localizada), entre otros;
4. Controles Administrativos: Medidas que tienen como fin reducir el tiempo de exposición al peligro, tales como la rotación de personal, cambios en la duración o tipo de la jornada de trabajo. Incluyen también la señalización, advertencia, demarcación de zonas de riesgo, implementación de sistemas de alarma, diseño e implementación de procedimientos y trabajos seguros, controles de acceso a áreas de riesgo, permisos de trabajo, entre otros; y,
5. Equipos y Elementos de Protección Personal y Colectivo: Medidas basadas en el uso de dispositivos, accesorios y vestimentas por parte de los trabajadores, con el fin de protegerlos contra posibles daños a su salud o su integridad física derivados de la exposición a los peligros en el lugar de trabajo. El empleador deberá suministrar elementos y equipos de protección personal (EPP) que cumplan con las disposiciones legales vigentes. Los EPP deben usarse de manera complementaria a las anteriores medidas de control y nunca de manera aislada, y de acuerdo con la identificación de peligros y evaluación y valoración de los

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

riesgos.

PARÁGRAFO 1. El empleador debe suministrar los equipos y elementos de protección personal (EPP) sin ningún costo para el trabajador e igualmente, debe desarrollar las acciones necesarias para que sean utilizados por los trabajadores, para que estos conozcan el deber y la forma correcta de utilizarlos y para que el mantenimiento o reemplazo de los mismos se haga de forma tal, que se asegure su buen funcionamiento y recambio según vida útil para la protección de los trabajadores.

PARÁGRAFO 2. El empleador o contratante debe realizar el mantenimiento de las instalaciones, equipos y herramientas de acuerdo con los informes de inspecciones y con sujeción a los manuales de uso.

PARÁGRAFO 3. El empleador debe desarrollar acciones de vigilancia de la salud de los trabajadores mediante las evaluaciones médicas de ingreso, periódicas, retiro y los programas de vigilancia epidemiológica, con el propósito de identificar precozmente efectos hacia la salud derivados de los ambientes de trabajo y evaluar la eficacia de las medidas de prevención y control;

PARÁGRAFO 4. El empleador o contratante debe corregir las condiciones inseguras que se presenten en el lugar de trabajo, de acuerdo con las condiciones específicas y riesgos asociados a la tarea.

Gestión del Cambio

Durante esta actividad se continúan desarrollando los aspectos de Gestión del cambio de los literales 1 y 2.

5. Políticas y Objetivos de Seguridad y Salud en el trabajo (H)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Todas las organizaciones deben contar con políticas de seguridad y salud en el trabajo y estas políticas deben ser parte de las políticas de gestión de la organización, políticas que deben ser establecidas por la alta gerencia de la organización y está dirigida a todas las personas de la compañía. Para desarrollar unas buenas políticas se debe tener en cuenta:

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

¿Por qué es importante elaborar una política?

Porque es la intención de la alta gerencia de la organización de contar con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que sirva de instrumento de mejoramiento frente a la accidentalidad y enfermedad profesional de los trabajadores, contratistas, proveedores, clientes y en general todos los grupos de interés de la organización.

8 pasos para elaborar una Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	1. Nombre de la empresa con su respectiva actividad económica principal.
	2. Dar alcance a todos los centros de trabajo y a todos los trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas.
	3. Consecuente con la naturaleza de los peligros y tamaño y complejidad de la empresa.
	4. Debe ser claro el compromiso de la empresa con la implementación del SGSST.
	5. Integrada a las demás políticas de gestión y Sistemas de gestión de la empresa.
	6. Debe estar Documentada de manera concisa, ser clara, estar fechada y deberá ser firmada por el representante legal de la empresa.
	7. Deberá ser difundida en todos los niveles de la organización y estará accesible a todas las partes interesadas, incluido el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda.
	8. Se Revisará como mínimo una vez al año o cuando la organización lo considere conveniente y se deberá actualizar según los cambios que se presenten en SST.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Objetivos de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	<p>Evidenciar el compromiso de la alta gerencia con sus colaboradores frente al SST, con el propósito de crear la cultura empresarial de autocuidado y correcta realización de las actividades.</p>	<p>Identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de los controles necesarios.</p>
	<p>Los siguientes aspectos deberán estar incluidos o tenidos en cuenta para la gestión de la Política y objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>	<p>Protección de la seguridad y de la salud de todos los colaboradores, teniendo en consideración el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.</p>
		<p>Cumplimiento de la normatividad legal que le aplique a la organización y aplique a la misma en aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.</p>

Decreto 1072 de 2015

ARTÍCULO 2.2.4.6.5. Política de seguridad y salud en el trabajo (SST). El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas. Esta política debe ser comunicada al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda de conformidad con la normatividad vigente.

(Decreto 1443 de 2014, art. 5)

ARTÍCULO 2.2.4.6.6. Requisitos de la política de seguridad y salud en el trabajo (SST). La Política de SST de la empresa debe entre otros, cumplir con los siguientes requisitos:

1. Establecer el compromiso de la empresa hacia la implementación del SST de la empresa para la gestión de los riesgos laborales.
2. Ser específica para la empresa y apropiada para la naturaleza de sus peligros y el tamaño de la organización.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

3. Ser concisa, redactada con claridad, estar fechada y firmada por el representante legal de la empresa.
4. Debe ser difundida a todos los niveles de la organización y estar accesible a todos los trabajadores y demás partes interesadas, en el lugar de trabajo; y
5. Ser revisada como mínimo una vez al año y de requerirse, actualizada acorde con los cambios tanto en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), como en la empresa.

(Decreto 1443 de 2014, art. 6)

ARTÍCULO 2.2.4.6.7. Objetivos de la política de seguridad y salud en el trabajo (SST). La Política de SST de la empresa debe incluir como mínimo los siguientes objetivos sobre los cuales la organización expresa su compromiso:

1. Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
2. Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa; y
3. Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.

(Decreto 1443 de 2014, art. 7)

Gestión del Cambio

Durante esta actividad se continúan desarrollando los aspectos de Gestión del cambio de los literales 1 y 2.

6.Programa de capacitación. (H)

Actividades para la implementación del SG-SST

El proceso de capacitación mediante entrenamiento, inducción y reinducción en los aspectos del sistema de seguridad y salud en el trabajo es indispensable. Se debe comenzar con una caracterización de la necesidad de capacitación, definiendo las necesidades mínimas haciendo una

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

diferenciación en el personal que participa en cada proceso y el personal que no, se deben hacer capacitaciones diferenciales según la labor y criticidad de su labor. Todos los trabajadores sin excepción deben participar en estas capacitaciones.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.11. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo – SST. El empleador o contratante debe definir los requisitos de conocimiento y práctica en seguridad y salud en el trabajo necesarios para sus trabajadores, también debe adoptar y mantener disposiciones para que estos los cumplan en todos los aspectos de la ejecución de sus deberes u obligaciones, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Para ello, debe desarrollar un programa de capacitación que proporcione conocimiento para identificar los peligros y controlar los riesgos relacionados con el trabajo, hacerlo extensivo a todos los niveles de la organización incluyendo a trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión, estar

documentado, ser impartido por personal idóneo conforme a la normatividad vigente.

PARÁGRAFO 1. El programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo –SST, debe ser revisado mínimo una (1) vez al año, con la participación del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y la alta dirección de la empresa: con el fin de identificar las acciones de mejora.

PARÁGRAFO 2. El empleador proporcionará a todo trabajador que ingrese por primera vez a la empresa, independiente de su forma de contratación y vinculación y de manera previa al inicio de sus labores, una inducción en los aspectos generales y específicos de las actividades a realizar, que incluya entre otros, la identificación y el control de peligros y riesgos en su trabajo y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

(Decreto 1443 de 2014, art. 11)

Gestión del Cambio

Comunica la visión. Lograr el éxito del cambio organizacional, se basa en gran medida en lo que hace después del desarrollo de la visión. Es muy importante comunicar la visión y lograr que la gente de la organización se familiarice con ella, se deben realizar actividades que mantengan la visión en la mente de las personas, siempre es mejor hacer que hablar.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Se debe mantener una recordación permanente de la visión del cambio.
Tener siempre en mente la visión, utilizándola en todos los procesos operativos.

7. Planificar las actividades que en materia de accidentalidad y enfermedad profesional ayudan a reducir su incidencia. (H)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Se elabora un plan en el que se determinen los recursos necesarios las fechas de realización y el personal objetivo para desarrollar programas tanto de vigilancia epidemiológica como de cultura de prevención en todos los factores de riesgo y de peligro priorizados en la matriz. Esto debe tener una periodicidad de un año.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.17. Planificación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. El empleador o contratante debe adoptar mecanismos para planificar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, basado en la evaluación inicial y otros datos disponibles que aporten a este propósito.

1. La planificación debe aportar a:

1.1. El cumplimiento con la legislación nacional vigente en materia de riesgos laborales incluidos los estándares mínimos del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales que le apliquen en materia de seguridad y salud en el trabajo;

1.2. El fortalecimiento de cada uno de los componentes (Política, Objetivos, Planificación, Aplicación, Evaluación Inicial, Auditoría y Mejora) del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST en la empresa; y,

1.3. El mejoramiento continuo de los resultados en seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

2. La planificación debe permitir entre otros, lo siguiente:

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

2.1. Definir las prioridades en materia de seguridad y salud en el trabajo de la empresa;

2.2. Definir objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST medibles y cuantificables, acorde con las prioridades definidas y alineados con la política de seguridad y salud en el trabajo definida en la empresa;

2.3. Establecer el plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos, en el que se especifiquen metas, actividades claras para su desarrollo, responsables y cronograma, responsables y recursos necesarios;

2.4. Definir indicadores que permitan evaluar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; y,

2.5. Definir los recursos financieros, humanos, técnicos y de otra índole requeridos para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

PARÁGRAFO 1. La planificación en Seguridad y Salud en el Trabajo debe abarcar la implementación y el funcionamiento de cada uno de los componentes del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (Política, Objetivos, Planificación, Aplicación, Evaluación inicial, Auditoría y Mejora), desarrollados de conformidad con el presente capítulo.

PARÁGRAFO 2. El plan de trabajo anual debe ser firmado por el empleador y contener los

objetivos, metas, actividades, responsables, cronograma y recursos del Sistema de

Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

(Decreto 1443 de 2014, art. 17)

Gestión del Cambio

Eliminar obstáculos. Cuando se llega a este paso, los pasos anteriores ya están superados, es decir que la visión ha sido aceptada e interiorizada por todas las personas de la organización. Ya se están aplicando los cambios, sin embargo puede existir resistencia al cambio, se pueden encontrar personas que no acepten el cambio o que simplemente no lo hayan interiorizado adecuadamente, lo cual se considera un obstáculo, la eliminación de este obstáculo ayudará a potenciar el cambio y a desarrollar la visión.

Identificar y tomar personas nuevas que sean líderes del cambio, cuya función principal sea fomentar el cambio.

Se verifican puestos de trabajo dentro de la organización, la estructura organizacional y sistema

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

salarial, se busca saber si estas están acordes con la visión.

Establecer un sistema de logros y recompensas para la gente y trabajar más fuerte con ellos en el entendimiento del mismo.

Establecer los pasos para disminuir la aparición de obstáculos.

8.Prevenición, preparación y respuesta ante emergencias. (H)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) La organización deben crear y mantener un plan de emergencias que incluya a todo el personal de la organización y debe tener en cuenta todo el tiempo que el personal se encuentre en la organización. Para poder mantener un plan de emergencias adecuado se deben tener actualizadas las amenazas.

Para desarrollar un plan de emergencias la organización debe cubrir por lo menos los siguientes puntos:

1. Valorar y hacer una evaluación de los riesgos específicos para cada organización.
2. Diseñar procesos de control para prevenir cada riesgo y reducir la vulnerabilidad de la organización.
3. Asignar recursos adecuados.
4. Diseñar, informare implementar una capacitación adecuada, incluyendo el desarrollo de simulacros periódicos, la creación de brigadas de emergencia capacitados en primeros auxilios.
5. Mantener instalaciones y maquinaria en buen estado y tener un plan periódico de mantenimiento.
6. Identificar en los alrededores de las instalaciones otras organizaciones y crear un plan de reacción conjunto.

Para el desarrollo de todos estos puntos la organización puede pedir asesoría y ayuda a organizaciones como Bomberos o Fondo Nacional de gestión del riesgo.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.25. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias. El empleador o contratante debe implementar y mantener las disposiciones necesarias en materia de prevención, preparación y respuesta ante emergencias, con cobertura a todos los centros y turnos de trabajo y todos los trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluidos contratistas y subcontratistas, así como proveedores y visitantes. Para ello debe implementar un plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias que considere como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Identificar sistemáticamente todas las amenazas que puedan afectar a la empresa;
2. Identificar los recursos disponibles, incluyendo las medidas de prevención y control existentes al interior de la empresa para prevención, preparación y respuesta ante emergencias, así como las capacidades existentes en las redes institucionales y de ayuda mutua;
3. Analizar la vulnerabilidad de la empresa frente a las amenazas identificadas, considerando las medidas de prevención y control existentes;
4. Valorar y evaluar los riesgos considerando el número de trabajadores expuestos, los bienes y servicios de la empresa;
5. Diseñar e implementar los procedimientos para prevenir y controlar las amenazas priorizadas o minimizar el impacto de las no prioritarias;
6. Formular el plan de emergencia para responder ante la inminencia u ocurrencia de eventos potencialmente desastrosos;
7. Asignar los recursos necesarios para diseñar e implementar los programas, procedimientos o acciones necesarias, para prevenir y controlar las amenazas prioritarias o minimizar el impacto de las no prioritarias;
8. Implementar las acciones factibles, para reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a estas amenazas que incluye entre otros, la definición de planos de instalaciones y rutas de evacuación;
9. Informar, capacitar y entrenar incluyendo a todos los trabajadores, para que estén en capacidad de actuar y proteger su salud e integridad, ante una emergencia real o potencial;
10. Realizar simulacros como mínimo una (1) vez al año con la participación de todos los trabajadores;
11. Conformer, capacitar, entrenar y dotar la brigada de emergencias, acorde con su nivel de riesgo y los recursos disponibles, que incluya la atención de primeros auxilios;
12. Inspeccionar con la periodicidad que sea definida en el SG-SST, todos los equipos relacionados con la prevención y atención de emergencias incluyendo sistemas de alerta, señalización y alarma, con el fin de garantizar su disponibilidad y buen funcionamiento; y

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

13. Desarrollar programas o planes de ayuda mutua ante amenazas de interés común, identificando los recursos para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias en el entorno de la empresa y articulándose con los planes que para el mismo propósito puedan existir en la zona donde se ubica la empresa.

PARÁGRAFO 1. De acuerdo con la magnitud de las amenazas y la evaluación de la vulnerabilidad tanto interna como en el entorno y la actividad económica de la empresa, el empleador o contratante puede articularse con las instituciones locales o regionales pertenecientes al Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres en el marco de la Ley 1523 de 2012.

PARÁGRAFO 2. El diseño del plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias debe permitir su integración con otras iniciativas, como los planes de continuidad de negocio, cuando así proceda.

(Decreto 1443 de 2014, art. 25)

Gestión del Cambio

Durante esta actividad se continúan desarrollando los aspectos de Gestión del cambio de los literales 3,4 y 5.

9.Documentación de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. (H)

Actividades para la implementación del SG-SST

Según (Mintrabajo, Guía Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) Este paso es muy importante pues es un requerimiento específico ya que cuando se presentan accidentes, estos deben ser reportados por la empresa a la ARL y EPS e investigados al igual que las enfermedades laborales.

Todos los reportes presentados por la organización deben contener todos los requisitos y presentarse en máximo 2 días hábiles.

Si el reporte no se presenta en el tiempo y con los requerimientos adecuados puede acarrear una

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

multa.

La investigación también es obligatoria en accidentes graves o mortales y debe ser presentada dentro de los 15 días siguientes al accidente.

Una investigación de este tipo debe ser elaborada por un equipo investigador conformado por el jefe del accidentado, un representante del comité paritario, el responsable del sistema de seguridad y salud en el trabajo y un profesional con licencia de seguridad y salud en el trabajo.

El resultado de esta información debe ser utilizado para prevenir un nuevo accidente.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.32. Investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales. La investigación de las causas de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, debe adelantarse acorde con lo establecido en el presente Decreto, la Resolución número 1401 de 2007 expedida por el entonces Ministerio de la Protección Social, hoy Ministerio del Trabajo, y las disposiciones que los modifiquen, adicionen o sustituyan. El resultado de esta investigación, debe permitir entre otras, las siguientes acciones:

1. Identificar y documentar las deficiencias del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) lo cual debe ser el soporte para la implementación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias;
2. Informar de sus resultados a los trabajadores directamente relacionados con sus causas o con sus controles, para que participen activamente en el desarrollo de las acciones preventivas, correctivas y de mejora;
3. Informar a la alta dirección sobre el ausentismo laboral por incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales; y
4. Alimentar el proceso de revisión que haga la alta dirección de la gestión en seguridad y salud en el trabajo y que se consideren también en las acciones de mejora continua.

PARÁGRAFO 1. Los resultados de actuaciones administrativas desarrolladas por el Ministerio del Trabajo y las recomendaciones por parte de las Administradoras de Riesgos Laborales, deben ser considerados como insumo para plantear acciones correctivas, preventivas o de mejora en materia de seguridad y salud en el trabajo, respetando los requisitos de confidencialidad que apliquen de acuerdo con la legislación vigente.

PARÁGRAFO 2. Para las investigaciones de que trata el presente artículo, el empleador debe conformar un equipo investigador que integre como mínimo al jefe inmediato o supervisor del trabajador accidentado o del área donde ocurrió el evento, a un representante del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Cuando el empleador no cuente con la estructura anterior, deberá conformar un equipo investigador por trabajadores capacitados para tal fin.

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

(Decreto 1443 de 2014, art. 32)

Gestión del Cambio

Asegura triunfos a corto plazo. La mejor motivación para el cambio organizacional es alcanzar el éxitos durante su ejecución, es indispensable que la empresa sienta el triunfo en un paso inicial del proceso, si los resultados no se ven en el corto tiempo es fácil que las personas negativas o destructivas puedan dañar o destruir el proceso, por esta razón es importante crear metas a corto plazo, pues aunque es importante trabajar para cumplir el objetivo final, un proceso de cambio podría fallar con solo un poco de resistencia si no se ven triunfos tempranos. Se debe trabajar mucho con el equipo para lograr el cumplimiento de la visión.

1. Una buena selección de proyectos de éxito asegurado, que pueda ser desarrollados sin la participación de aquellos que lo critican negativamente.
2. Durante el logro de las metas alcanzadas dar el crédito a quien se lo merece.

10.Evaluación y análisis de la gestión. (V)

Actividades para la implementación del SG-SST

Se debe diseñar un grupo de indicadores con sus fichas técnicas, que permitan medir la eficacia del sistema. Con este grupo de indicadores se evaluará el cumplimiento del sistema. Esta evaluación permitirá el planteamiento de mejoras y desarrollo de acciones correctivas y preventivas. Estos indicadores tienen que entrar a formar parte del plan estratégico de la organización y deberán ser revisados periódicamente. Se sugiere que las fichas técnicas de cada indicador contengan:

1. Definición
2. Explicación
3. Alcance
4. Valoración

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

5. Períodos de Información

6. Personas que deben conocer el informe

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.19. Indicadores del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. El empleador debe definir los indicadores (cualitativos o cuantitativos según corresponda) mediante los cuales se evalúen la estructura, el proceso y los resultados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST y debe hacer el seguimiento a los mismos. Estos indicadores deben alinearse con el plan estratégico de la empresa y hacer parte del mismo. Cada indicador debe contar con una ficha técnica que contenga las siguientes variables:

1. Definición del indicador;
2. Interpretación del indicador;
3. Límite para el indicador o valor a partir del cual se considera que cumple o no con el resultado esperado;
4. Método de cálculo;
5. Fuente de la información para el cálculo;
6. Periodicidad del reporte; y
7. Personas que deben conocer el resultado.

(Decreto 1443 de 2014, art. 19)

Artículo 2.2.4.6.20. Indicadores que evalúan la estructura del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan la estructura, el empleador debe considerar entre otros, los siguientes aspectos:

1. La política de seguridad y salud en el trabajo y que esté comunicada;
2. Los objetivos y metas de seguridad y salud en el trabajo;
3. El plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma;
4. La asignación de responsabilidades de los distintos niveles de la empresa frente al desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo;
5. La asignación de recursos humanos, físicos y financieros y de otra índole requeridos para la

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo;

6. La definición del método para identificar los peligros, para evaluar y calificar los riesgos, en el que se incluye un instrumento para que los trabajadores reporten las condiciones de trabajo peligrosas;

7. La conformación y funcionamiento del Comité Paritario o Vigía de seguridad y salud en el trabajo;

8. Los documentos que soportan el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST;

9. La existencia de un procedimiento para efectuar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores para la definición de las prioridades de control e intervención;

10. La existencia de un plan para prevención y atención de emergencias en la organización; y

11. La definición de un plan de capacitación en seguridad y salud en el trabajo.

(Decreto 1443 de 2014, art. 20)

Artículo 2.2.4.6.21. Indicadores que evalúan el proceso del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan el proceso, el empleador debe considerar entre otros:

1. Evaluación inicial (línea base);

2. Ejecución del plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma;

3. Ejecución del Plan de Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo;

4. Intervención de los peligros identificados y los riesgos priorizados;

5. Evaluación de las condiciones de salud y de trabajo de los trabajadores de la empresa realizada en el último año;

6. Ejecución de las diferentes acciones preventivas, correctivas y de mejora, incluidas las acciones generadas en las investigaciones de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales, así como de las acciones generadas en las inspecciones de seguridad;

7. Ejecución del cronograma de las mediciones ambientales ocupacionales y sus resultados, si aplica;

8. Desarrollo de los programas de vigilancia epidemiológica de acuerdo con el análisis de las condiciones de salud y de trabajo y a los riesgos priorizados;

9. Cumplimiento de los procesos de reporte e investigación de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales;

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

10. Registro estadístico de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad;

11. Ejecución del plan para la prevención y atención de emergencias; y

12. La estrategia de conservación de los documentos.

(Decreto 1443 de 2014, art. 21)

Artículo 2.2.4.6.22. Indicadores que evalúan el resultado del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. Para la definición y construcción de los indicadores que evalúan el resultado, el empleador debe considerar entre otros:

1. Cumplimiento de los requisitos normativos aplicables;
2. Cumplimiento de los objetivos en seguridad y salud en el trabajo - SST;
3. El cumplimiento del plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma;
4. Evaluación de las no conformidades detectadas en el seguimiento al plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo;
5. La evaluación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora, incluidas las acciones generadas en las investigaciones de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de las acciones generadas en las inspecciones de seguridad;
6. El cumplimiento de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores, acorde con las características, peligros y riesgos de la empresa;
7. La evaluación de los resultados de los programas de rehabilitación de la salud de los trabajadores;
8. Análisis de los registros de enfermedades laborales, incidentes, accidentes de trabajo y ausentismo laboral por enfermedad;
9. Análisis de los resultados en la implementación de las medidas de control en los peligros identificados y los riesgos priorizados; y
10. Evaluación del cumplimiento del cronograma de las mediciones ambientales ocupacionales y sus resultados si aplica.

(Decreto 1443 de 2014, art. 22)

Artículo 2.2.4.6.29. Auditoría de cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. SG-SST. El empleador debe realizar una auditoría anual, la cual será planificada con la participación del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo. Si la auditoría se realiza con personal interno

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

de la entidad, debe ser independiente a la actividad, área o proceso objeto de verificación.

PARÁGRAFO. El programa de auditoría debe comprender entre otros, la definición de la idoneidad de la persona que sea auditora, el alcance de la auditoría, la periodicidad, la metodología y la presentación de informes, y debe tomarse en consideración resultados de auditorías previas. La selección del personal auditor no implicará necesariamente aumento en la planta de cargos existente. Los auditores no deben auditar su propio trabajo. Los resultados de la auditoría deben ser comunicados a los responsables de adelantar las medidas preventivas, correctivas o de mejora en la empresa.

(Decreto 1443 de 2014, art. 29)

Artículo 2.2.4.6.30. Alcance de la auditoría de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). El proceso de auditoría de que trata el presente capítulo, deberá abarcar entre otros lo siguiente:

1. El cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo;
2. El resultado de los indicadores de estructura, proceso y resultado;
3. La participación de los trabajadores;
4. El desarrollo de la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas;
5. El mecanismo de comunicación de los contenidos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), a los trabajadores;
6. La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST);
7. La gestión del cambio;
8. La consideración de la seguridad y salud en el trabajo en las nuevas adquisiciones;
9. El alcance y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) frente a los proveedores y contratistas;
10. La supervisión y medición de los resultados;
11. El proceso de investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, y su efecto sobre el mejoramiento de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa;
12. El desarrollo del proceso de auditoría; y

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

13. La evaluación por parte de la alta dirección.

(Decreto 1443 de 2014, art. 30)

Artículo 2.2.4.6.31. Revisión por la alta dirección. La alta dirección, independiente del tamaño de la empresa, debe adelantar una revisión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), la cual debe realizarse por lo menos una (1) vez al año, de conformidad con las modificaciones en los procesos, resultados de las auditorías y demás informes que permitan recopilar información sobre su funcionamiento. Dicha revisión debe determinar en qué medida se cumple con la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo y se controlan los riesgos. La revisión no debe hacerse únicamente de manera reactiva sobre los resultados (estadísticas sobre accidentes y enfermedades, entre otros), sino de manera proactiva y evaluar la estructura y el proceso de la gestión en seguridad y salud en el trabajo. La revisión de la alta dirección debe permitir:

1. 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;
2. Revisar el cumplimiento del plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma;
3. 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;
4. Revisar la capacidad del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), para satisfacer las necesidades globales de la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo;
5. 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;
6. Evaluar la eficacia de las medidas de seguimiento con base en las revisiones anteriores de la alta dirección y realizar los ajustes necesarios;
7. 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);
8. Aportar información sobre nuevas prioridades y objetivos estratégicos de la organización que puedan ser insumos para la planificación y la mejora continua;
9. Recolectar información para determinar si las medidas de prevención y control de peligros y riesgos se aplican y son eficaces;
10. Intercambiar información con los trabajadores sobre los resultados y su desempeño en seguridad y salud en el trabajo;
- 11 Servir de base para la adopción de decisiones que tengan por objeto mejorar la identificación de peligros

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

y el control de los riesgos y en general mejorar la gestión en seguridad y salud en el trabajo de la empresa;

12. Determinar si promueve la participación de los trabajadores;

13. 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:

14. Establecer acciones que permitan la mejora continua en seguridad y salud en el trabajo:

15. Establecer el cumplimiento de planes específicos, de las metas establecidas y de los objetivos propuestos;

16. Inspeccionar sistemáticamente los puestos de trabajo, las máquinas y equipos y en general, las instalaciones de la empresa;

17. Vigilar las condiciones en los ambientes de trabajo;

18. Vigilar las condiciones de salud de los trabajadores;

19. Mantener actualizada la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos;

20. Identificar la notificación y la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales;

21. Identificar ausentismo laboral por causas asociadas con seguridad y salud en el trabajo;

22. Identificar pérdidas como daños a la propiedad, máquinas y equipos entre otros, relacionados con seguridad y salud en el trabajo;

23. Identificar deficiencias en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo;

24. Identificar la efectividad de los programas de rehabilitación de la salud de los trabajadores.
PARÁGRAFO. Los resultados de la revisión de la alta dirección deben ser documentados y divulgados al Copasst o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) quien deberá definir e implementar las acciones preventivas, correctivas y de mejora a que hubiere lugar.

(Decreto 1443 de 2014, art. 31)

Gestión del Cambio

Construir sobre el cambio. Kotter dice que algunos proyectos de cambio que fracasan es porque sin

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

haber terminado el proceso ya se asume un triunfo, cuando se puede asegurar que ese momento el cambio real en esencia no se ha profundizado. El cambio debe garantizarse a largo plazo. Siempre se deben buscar mejoras, cada logro da una oportunidad para crear sobre lo que se puede mejorar.

- A. Cuando se alcanza un logro se tiene que analizar cómo se llegó a él y si hay procesos por mejorar.
- B. Siempre hay que tener metas nuevas.
- C. La mejora continua siempre genera ideas de cambio.

11. Acciones preventivas y correctivas. (A)

Actividades para la implementación del SG-SST

Se establece la manera como a través de la validación de los datos, indicadores, índices entre otros y luego de analizar el funcionamiento del sistema por intermedio de auditorías, revisiones por la dirección, inspecciones, entre otros se procede a tomar acciones correctivas y de mejoramiento o de aseguramiento según el caso y se plantean medidas preventivas para evitar ocurrencia de incidentes que aún no se han materializado.

Decreto 1072 de 2015

Artículo 2.2.4.6.34. Mejora continua. El empleador debe dar las directrices y otorgar los recursos necesarios para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el objetivo de mejorar la eficacia de todas sus actividades y el cumplimiento de sus propósitos. Entre otras, debe considerar las siguientes fuentes para identificar oportunidades de mejora:

1. El cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST);
2. Los resultados de la intervención en los peligros y los riesgos priorizados;
3. Los resultados de la auditoría y revisión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), incluyendo la investigación de los incidentes, accidentes y enfermedades laborales;
4. Las recomendaciones presentadas por los trabajadores y el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda;

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

5. Los resultados de los programas de promoción y prevención;
6. El resultado de la supervisión realizado por la alta dirección; y
7. Los cambios en legislación que apliquen a la organización.

(Decreto 1443 de 2014, art. 34)

Gestión del Cambio

Fija el cambio en la cultura en la empresa. El último paso se trata de hacer que el cambio logrado perdure y sea parte de la organización, haciendo un esfuerzo continuo para que toda organización interiorice el cambio. Trabajándolo tanto hasta que el cambio forme parte de la cultura de la organización, es muy importante que los líderes de la organización después de concluir el proceso sigan apoyando el cambio.

- A. Hablar acerca de los cambios cada vez que sea posible.
- B. Manejar los cambios de la organización como historias de éxito para contar.
- C. La organización debe incluir los cambios ya realizados dentro de los procesos de contratación.
- D. La organización debe dar los méritos del cambio exitoso a las personas que lo merezcan y reconocer el esfuerzo de todo el personal para alcanzarlo.

Resumen Gestión del Cambio vs SGSST

PASOS	GESTIÓN DEL CAMBIO KOTTER		PHVA	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN
1	Crea sentido de urgencia. Para llegar al cambio organizacional se necesita que la organización	Encontrar amenazas potenciales y presentar una	P	A. Crear Sentido de Urgencia

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

	quiera hacerlo y lograr el desarrollo de un sentido de urgencia con respecto al cambio. Para poder motivar a la organización para cambiar.	simulación de que podría pasar en el futuro.		
		Evaluar qué oportunidades se podrían explorar.		B. Conformación de un grupo responsable del proceso
		Hablar y debatir con razones que logren hacer que concluyan que tan urgente es el cambio.		
		Se debe lograr el apoyo de los clientes de la organización.		
				C. Valoración inicial del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
2	Formar una coalición. Hay que persuadir a las personas de la organización de que el cambio se necesita. También es importante encontrar los líderes del cambio adecuados, personas importantes, con nivel y experiencia dentro de la organización. Después de esto es necesario el trabajo en equipo para lograr el cambio.	Encontrar los líderes de la organización.		
		Buscar una fidelización.		
		Trabajar en equipo.		
		Encontrar las falencias que puedan existir entre el grupo interdisciplinario de la organización.		
				D. Identificación de peligros y análisis de los riesgos laborales de la organización.
3	Desarrollar una visión clara. Cuando se contempla el cambio aparecen ideas nuevas, todas estas ideas se deben organizar en una visión del cambio que	Decidir cuáles son los valores más importantes para el cambio.	H	E. Formulación de Política y Objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

	logre que la gente lo entienda, lo acepte y lo adopte como propio y como parte de la organización.			
		Desarrollar un resumen del cambio que tenga la visión, que puede ser descrita en poco tiempo, para posteriormente comunicar la a la organización.		
4	Comunica la visión. Lograr el éxito del cambio organizacional, se basa en gran medida en lo que hace después del desarrollo de la visión. Es muy importante comunicar la visión y lograr que la gente de la organización se familiarice con ella, se deben realizar actividades que mantengan la visión en la mente de las personas, siempre es mejor hacer que hablar.	Se debe mantener una recordación permanente de la visión del cambio.		F. Programa de Capacitación
		Tener siempre en mente la visión, utilizándola en todos los procesos operativos.		
5	Eliminar obstáculos. Cuando se llega a este paso, los pasos anteriores ya están superados, ósea que la visión ha sido aceptada e interiorizada por todas las personas de la organización. Es decir, ya se están aplicando los cambios, pero de todas maneras puede existir resistencia al cambio, se pueden encontrar personas que no acepten el cambio o que simplemente no lo hayan interiorizado adecuadamente, lo cual se considera un obstáculo, la eliminación de este obstáculo ayudará a potenciar el cambio y a desarrollar la visión.	Identificar y tomar personas nuevas que sean líderes del cambio, cuya función principal sea fomentar el cambio.		G. Planificar las actividades que en materia de accidentalidad o enfermedad profesional ayuden a disminuir su incidencia.
		Se verifican puestos de trabajo dentro de la organización, la estructura organizacional y sistema salarial, se busca saber si estas están acordes con la visión.		H. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
		Establecer un sistema de logros y recompensas para la gente y trabajar más fuerte con ellos en el entendimiento del mismo.		
		Establecer los pasos para disminuir la aparición de obstáculos.		

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

6	Asegura triunfos a corto plazo. La mejor motivación para el cambio organizacional es alcanzar el éxito durante su ejecución, es indispensable que la empresa sienta el triunfo en un paso inicial del proceso, si los resultados no se ven en el corto tiempo es fácil que las personas negativas o destructivas puedan dañar o destruir el proceso, por esta razón es importante crear metas a corto plazo, pues aunque es importante trabajar para cumplir el objetivo final, un proceso de cambio podría fallar con solo un poco de resistencia si no se ven triunfos tempranos. Se debe trabajar mucho con el equipo para lograr el cumplimiento de la visión.	1. Una buena selección de proyectos de éxito asegurado, que pueda ser desarrollados sin la participación de aquellos que lo critican negativamente.		
		2. Durante el logro de las metas alcanzadas dar el crédito a quien se lo merece.		I. Documentación de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
7	Construir sobre el cambio. Kotter dice que algunos proyectos de cambio que fracasan es porque sin haber terminado el proceso ya se asume un triunfo, cuando se puede asegurar que ese momento el cambio real en esencia no se ha profundizado. El cambio debe garantizarse a largo plazo. Siempre se deben buscar mejoras, cada logro da una oportunidad para crear sobre lo que se puede mejorar.	A. Cuando se alcanza un logro se tiene que analizar cómo se llegó a él y si hay procesos por mejorar.	V	J. Evaluación y análisis de la gestión en SST.
		B. Siempre hay que tener metas nuevas.		
		C. La mejora continua siempre generar ideas de cambio.		K. Acciones preventivas o correctivas.
8	Fija el cambio en la cultura en la empresa. El último paso se trata de hacer que el cambio logrado perdure y sea parte de la organización, haciendo un esfuerzo continuo para que toda organización interiorice el cambio. Trabajándolo tanto hasta que el cambio forme parte de la cultura de la organización, es muy importante que los líderes de la organización después de concluir el proceso sigan apoyando el cambio.	A. Hablar acerca de los cambios cada vez que sea posible.	A	
		B. Manejar los cambios de la organización como historias de éxito para contar.		
		C. La organización debe incluir los cambios ya realizados dentro de los procesos de contratación.		
		D. La organización debe dar los méritos del cambio exitoso a las personas que		

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

		lo merezcan y reconocer el esfuerzo de todo el personal para alcanzarlo.		
--	--	--	--	--

Tabla 2. Etapas de implementación vs Kotter y PHVA. Propia

Disposiciones Generales de los Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo

Procedimientos requeridos en el SG-SST1

En la siguiente tabla y de acuerdo la normatividad legal vigente en el territorio colombiano se presentan los procedimientos obligatorios con que debe contar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Procedimiento	Normatividad
Procedimiento de evaluación de personal antes de actividades deportivas	Resolución 2346 de 2007 , Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.1.2.3.2

¹ <https://safetya.co/procedimientos-requeridos-sg-sst/>

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

Procedimiento de inspección de puestos de trabajo	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.31 núm. 16</u>
Procedimiento de reubicación de personal	<u>Ley 776 de 2002 art. 08, Resolución 2346 de 2007</u>
Procedimiento de gestión del cambio	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.26.</u>
Procedimiento de mantenimiento de maquinaria y equipo	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.24 párrafo 2</u>
Procedimiento de revisión por la dirección	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.31</u>
Procedimiento para la elaboración de la matriz de riesgos	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.15, 2.2.4.6.23, GTC 45</u>
Procedimiento para la investigación de incidentes y accidentes de trabajo	<u>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.12, 2.2.4.6.32</u>

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

<p>Procedimiento para la realización de exámenes médicos ocupacionales</p>	<p>Resolución número 2346 de 2007, art 3, art 5, art 4, art 6, art 7</p>
<p>Procedimiento para selección y evaluación proveedores y contratistas.</p>	<p>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.4.</p>
<p>Procedimiento para la realización de simulacros</p>	<p>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.25.</p>
<p>Procedimientos para prevenir y controlar las amenazas prioritizadas o minimizar el impacto de las no prioritarias</p>	<p>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.12 num 16, 2.2.4.6.16, 2.2.4.6.25.</p>
<p>Procedimiento para efectuar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores</p>	<p>Decreto 1072 de 2015 art. 2.2.4.6.12 núm 4</p>

12. Conclusiones

Se diseñó un documento guía que sirve para que, en un proceso de implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, se gestione de manera adecuada, coherente y estructurada el cambio generado por dicho proceso.

Se hizo un análisis de definiciones y su importancia dentro del esquema de gestión del cambio organizacional, logrando con ello un mejor entendimiento de la necesidad de gestionar el cambio cuando se realiza una implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Se estudiaron algunos de los modelos de gestión del cambio que se consideraron tenían algún grado de adaptabilidad al modelo de implementación sugerido, el modelo seleccionado fue el modelo de Kotter por su adaptabilidad a procesos no muy complejos y a su facilidad de comprensión, por ser un modelo actualizado y se puede aplicar en las compañías colombianas.

Se logró crear y proponer un modelo propio adaptando los requerimientos normativos

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

establecidos en el Decreto 1072 del 2015 y el proceso de gestión del cambio de Kotter, logrando hallar los puntos en común y los puntos claves a desarrollar para que la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo pueda cumplir con su propósito final de servir como elemento de reducción de accidentalidad y enfermedad profesional.

Se logró determinar en la elaboración del proyecto que este modelo propuesto es de utilidad incluso para la implementación de otros sistemas de gestión cuya base sea el ciclo PHVA.

Como beneficios para los autores se logró aumentar y ahondar en el conocimiento de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y las sanciones que implica no realizar esta implementación y así como la relación estrecha con la gestión del cambio y las teorías más importantes.

El beneficio para las compañías al utilizar esta guía es mantener organizados sus procesos a pesar de los cambios que se realicen en la implementación del SG-SST.

A partir de esta guía es posible desarrollar instructivos detallados de implementación que mejoren esta herramienta.

13. Lista de referencias

- Zimmermann, A. (2000). *Gestión de Cambio Organizacional, Caminos y herramientas* : 2^a Edición. Quito, Ecuador: Ediciones ABYA-YALA. Recuperado de: <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gestión+del+cambio+organizacional.pdf?sequence=1>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* , 9-24. Recuperado de: www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/download/1194/1745
- Auditoría y control. (14, Abril, 2015). *Ciclo PHVA*. Recuperado de <http://audycontrolintunivers2015.blogspot.com.co/2015/04/ciclo-phva.html>
- Ministerio de salud y protección social. *Que es un plan de acción*. [on line], recuperdo de

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acción.pdf>

Todo sobre cambios organizacionales. (s.f.). *Resistencia al cambio*. [Entrada de Blog].

Recuperada de <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com.co/2010/04/resistencia-al-cambio.html>

Rivera, Nestor. (s.f.). *Factores de resistencia al cambio*. Recuperado de https://es.slideshare.net/universidadvirtual/factores-de-resistencia-al-cambio-1?next_slideshow=1

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México. Recuperado de: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

Franco y López. (2013). *Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de business process management*. Universidad ICESI, Facultad de Ingeniería, Maestría en Gestión Informática y telecomunicaciones, Cali, [on line], recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76266/1/propuesta_metodologica_gestion.pdf

Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos, (8 de Noviembre de 2012), *Revista Estrategia magazine* [Consultada el 17 de Marzo de 2017]. Recuperada de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del->

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SG-SST

[cambio-en-8-pasos/](#)

Cortés y Cubides, (2015). *Modelo de un sistema de Gestión del Cambio para una organización de diseños eléctricos basado en eficiencia energética, seguridad y salud en el trabajo.*

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Programa de ingeniería Industrial, Especialización Gestión Integral QHSE Cohorte 32, Colombia, Septiembre 2015.

Recuperada de <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/308/1/EC-Especialización%20en%20Gestión%20Integrada%20QHSE-10324000843.pdf>

Oriente, J, (2015). *Modelo de Kotter de Gestión del Cambio.* [Entrada de Blog] Recuperado de <http://joaquinorientec.com/2015/02/05/infografia-el-modelo-de-gestion-del-cambio-de-8-pasos-de-kotter/>

Ministerio de Trabajo. (26 de Mayo del 2015) *SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.* [Decreto 1072, 2015]

Mintrabajo, *Guía técnica de implementación del SG-SST* (s.f.) Recuperado de www.mintrabajo.gov.co/.../6418-guia-tecnica-de-implementacion-del-sg-sst-para-mip...

(Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community.*
Loveland CO: Prosci ResearchH

FERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar. (2010) *Metodología de a investigación.* 5 ed. México: Mc Graw-Hill

14. Bibliografía

Paredes , E. (s.f). *Gestión del Cambio Organizacional*. Universidad de Pamplona. Recuperado

de:

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf

Bartlett, A. (1987). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana.

Davis, K. ((2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Resistencia al cambio, (2014). *Todo sobre cambios organizacionales*. [Entrada de Blog].

<http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com.co/2010/04/resistencia-al-cambio.html>

