

Propuesta estrategica de mejora en la implementacion de los estandares del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa MDY BPO Colombia para el año 2020.

Presentado por:

Sandra Milena Jaramillo Henao

Cindy Natalia Beltrán Ramos

Angie Marcela Rivera Ruiz

Carlos Fernando Pulido Rodriguez

Sergio Steven Gomez Tobar

Presentado a:

Maria Mercedes Narvaez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios Administración De

Empresas

Bogotá, abril 2020

Tabla de contenido

Objetivos específicos.....	III
Introducción.....	IV
Capítulo 1.....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Antecedentes del Problema.....	7
1.3. Justificación de la Investigación Cualitativa.....	9
Capítulo 2 –marco teórico y legal.....	10
2.1. Marco Teórico Revisión de las teorías y Autores.....	10
2.2. Revisión de Normas, Resoluciones y Leyes.....	13
Capítulo 3 -metodología investigación cualitativa.....	17
3.1 Descripción de la metodología de la investigación y obtención de información.....	17
3.2. Descripción de la transición e implementación del SG-SST en detalle en la empresa de acuerdo al PHVA.....	19
3.3. Implementación de la tabla de valores y calificación de los estándares mínimos SG-SST21	
Capítulo 4 –resultados.....	23
4.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la tabla de valores y calificación del SG-SST.....	23
Capítulo 5 –plan de mejora.....	25
5.1. Propuesta de mejora en la implementación del SG-SST en la empresa.....	25
5.2 Presentación del Plan anual 2020 SGSST.....	27
5.3 Cronograma de actividades o Diagrama de Gantt.....	30
Recomendaciones.....	32
Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	35
Tabla 1 Matriz Estandares Minimos SG-SST.....	21
Tabla 2 Diagrama de Gantt.....	30

Objetivo general.

Diseñar una propuesta de mejora para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la Empresa MDY BPO COLOMBIA, cumpliendo así con los estándares mínimos de la normatividad del SG-SST.

Objetivos específicos.

1. Revisar la implementación del SG SST para establecer el estado de los estándares mínimos a través de la tabla de valoración y calificación
2. Analizar los hallazgos obtenidos en la revisión de los estándares mínimos para identificar qué estándares no se están llevando a cabo.
3. Identificar las acciones para corregir los hallazgos encontrados
4. Proponer un plan de mejora y trabajo que mitigue los riesgos encontrados en la empresa MDY BPO COLOMBIA

Introducción.

El talento humano es el elemento mas importante para tener en cuenta en cualquier organización y va ligado a la salud y al bienestar de los trabajadores, por ello la gestión del talento humano, ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración al interior de la empresa. Una de sus principales finalidades, es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en diversas areas, reflejándose positivamente en las dinámicas empresariales.

Los conocimientos adquiridos en un análisis del entorno real, en la empresa MDY BPO COLOMBIA, teniendo en cuenta situaciones pasadas y actuales permitiéndonos identificar la mejor manera de prever, mitigar y facilitar el desarrollo sistemático de tendencias futuras que puedan afectar el normal desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Con el fin de desarrollar estrategias acertadas para la mejora de los procesos, como la seguridad del trabajo y la calidad de vida no solo de los trabajadores sino también la de sus propietarios, paralelamente con un crecimiento de la productividad, eficiencia y rentabilidad de la empresa, hallamos un Plan de Incentivos que integra las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y su posible desarrollo con transparencia.

De igual manera implementar estas herramientas nos garantiza incorporar los mejores talentos de capital Humano para la compañía, así como aprovechar al máximo los

recursos y ser capaces de involucrar a los colaboradores, a través de sus competencias, lo cual puede ser un factor de competitividad así como un instrumento útil que sea sobresaliente.

El trabajo puede generar recursos para cubrir los elementos básicos de la canasta familiar así como las necesidades básicas personales, esto genera tranquilidad tanto física como mental, desarrolla y activa las relaciones sociales con otras personas lo cual aumenta la autoestima y la salud emocional.

Claramente, el desarrollo de las actividades al interior de nuestro trabajo también puede generar daños a la salud de tipo psicológico, físico o emocional, según sean las condiciones sociales y materiales donde se realice el mismo. Por esta razón consideramos que es muy importante el desarrollo y aplicación de los sistemas SG-SST.

Con el desarrollo de este trabajo pretendemos realizar la transición de un sistema de salud ocupacional desactualizado el cual no cumple con los lineamientos normativos que exige la ley actualmente en la empresa MDY BPO COLOMBIA, proponiendo un plan de mejora para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que cumpla con los requerimientos necesarios para suplir las necesidades que actualmente no están siendo tomadas en cuenta y que por ende generan deserción en la organización .

Con el fin de evaluar y calificar el sistema actual de MDY BPO COLOMBIA, se hace un diagnóstico a la tabla de calificación de estándares mínimos y de esta manera evidenciar aquellas falencias y no conformidades con la cual se pretende mejorar el bienestar

y calidad de vida de los trabajadores de MDY BPO COLOMBIA reduciendo proporcionalmente los riesgos encontrados y así superar la tasa de deserción en la compañía.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, MDY BPO COLOMBIA presenta una significativa falta de compromiso con respecto al autocuidado de sus colaboradores y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, esto se ve reflejado principalmente en el área administrativa y operativa, y esto se da por la falta de apoyo mutuo entre las áreas por lo cual se está realizando actualmente un plan de trabajo en donde se involucran tanto la administración como el área operativa.

Se identificó que en algunos casos se presenta rotación por los constantes llamados de atención que se hace a los empleados, por el ausentismo, bajo rendimiento en sus funciones; por otro lado, son los mismo empleados los que renuncian a su trabajo por diferentes razones como lo es la sobrecarga laboral, la falta de motivación, reconocimiento, la afectación de su entorno familiar por los horarios o turnos. Es importante mencionar que puede haber una percepción de falta de prevención en cuanto a enfermedades profesionales e incidentes de trabajo, junto con el alto riesgo psicosocial que se maneja en la labor que realizan en la compañía ya que tienen el trato directo con el cliente lo que causa continuamente enfermedades incapacitantes como son migrañas, tensiones musculares, estrés entre otros factores.

No contar con normas claras y un programa adecuado del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, tiene consecuencias para la empresa como son la baja calidad

de vida de los empleados, bajo desempeño laboral y deficiente prestación del servicio; además, teniendo en cuenta que al ser el área operativa la que presenta mayor rotación se afecta directamente a los usuarios, poniendo en riesgo la imagen de la empresa, la satisfacción de los clientes, y con ello dificulta la consecución de los objetivos empresariales, económicos y de calidad, además un gasto administrativo y financiero que es lo que implica un personal que no se encuentra motivado al auto cuidado y a respetar y cumplir normas de seguridad y salud en el trabajo.

¿Cómo puede la empresa MDY BPO COLOMBIA involucrar al personal en el cumplimiento de los estándares mínimos de la normatividad del SG-SST.?

1.2. Antecedentes del Problema.

En Colombia los temas relacionados con la protección del trabajador, y la administración de los peligros y riesgos laborales, junto con un marco legal que lo controlara, fueron desconocidos hasta el inicio del siglo XX (1904); En aquella época el señor Rafael Uribe, da inicio al tema de seguridad enfocada al trabajo, años después esta se transformaría en la ley 57 de 1915, tocaba temas de accidentalidad laboral, y enfermedades laborales, esta se convierte en la primera ley referente a la salud Ocupacional en Colombia.

Lentamente se empezaron crear leyes como la Ley 46 de 1918, que dictaminaba medidas de Higiene y Sanidad para empleados y empleadores, la Ley 37 de 1921, que establecía un seguro de vida colectivo para empleados, la Ley 96 de 1938. Creación de la entidad hoy conocida como Ministerio de la Protección Social, entre otras. En 1945 construyen las bases de la salud ocupacional en Colombia, al ser aprobada la Ley 6 (Ley

General del Trabajo). A dicha ley se le hicieron algunas mejoras con los decretos 1600 y 1848 del año 1945. Siguen avanzando en el tiempo la creación de temas normativos y legales, hasta llegar la Ley 100 de 1993 y del Decreto Ley 1295 de 1994 se creó el Sistema General de Riesgos Profesionales.

Durante este lapso de tiempo paralelamente se hace énfasis en La creación de sistemas productivos en las industrias Colombianas que se basaron en la explotación de la mano de obra barata, y en una deficiente mecanización de los procesos de producción, acompañados con una visión política que restringía y limitaba los derechos y deberes de los trabajadores, este afán de las industrias por conseguir producción con bajo costo, retraso la implementación de leyes y normativas durante un largo tiempo.

Llegando a la actualidad la empresa MDY BPO COLOMBIA con más de 20 años de trayectoria en el mercado, ha encaminado esfuerzos para dar cumplimiento a las leyes y normas en materia de salud y seguridad en el trabajo, en la medida que se actualizan.

La compañía ha crecido en el mercado y en infraestructura; A su vez se han expedido nuevas disposiciones legales para cumplir en materia de seguridad y salud en el trabajo, situación que ha encaminado Los esfuerzos de la empresa a la parte de prevención, saliendo se dé su enfoque de atención a los eventos inmediatos que se presentan, este cambio de mentalidad se lidera desde la jefatura de recursos humanos, y un responsable que administra el proceso del SG-SST. De la mano con asesorías de la ARL, siendo un proceso lento donde se quiere cambiar la mentalidad de los colaboradores a todos los niveles, mediante el establecimiento de una cultura de la prevención, atada a un completo SG-SST.

1.3. Justificación de la Investigación Cualitativa

Decidimos trabajar en una empresa dedicada al ofrecimiento de servicios de Contact Center y BPO, teniendo en cuenta que es un gremio con un alto crecimiento y con gran potencial, pues es el medio que tienen las empresas para conocer a sus consumidores, con un propósito claro como lo es la administración de la marca frente al cliente. Lo anterior, implica que las empresas dedicadas al servicio de Contact Center y BPO, están llamadas a mantener vigencia en cuanto a las necesidades del mercado y esto se logra a través de una adecuada planeación en su tránsito, que requiere contemplar diferentes aspectos del negocio. Así mismo, este tipo de empresas son un gran impulso para la economía del país y cuentan con una particularidad en cuanto a la reclusión de personal, pues en muchas ocasiones son las primeras posibilidades de empleo de personas jóvenes y sin experiencia.

Teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo de estas empresas, está muy presente en calidad del servicio que ofrece a sus clientes y este se ve enmarcada en sus políticas de manejo en temas medulares como lo son el recurso humano, la tecnología, la administración y la seguridad de la información. Consideramos esta como una oportunidad de realizar la evaluación de la situación actual en una empresa que presta su servicio en diferentes sectores de la económica y que enfrenta de manera constante los cambios en tendencias, permitiéndonos una aproximación a un escenario real y poniendo en evidencia la importancia de la Gerencia del Talento en el desarrollo organizacional.

Capítulo 2 –marco teórico y legal

2.1. Marco Teórico Revisión de las teorías y Autores.

El filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, afirma que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios socio laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas.

Quiere decir que la evolución laboral y crecimiento comercial y tecnológico a nivel mundial debe adaptarse a las necesidades y exigencias de los empleadores y trabajadores. Se requieren conocimientos técnicos destrezas y habilidades particulares de los empleados, y a su vez las empresas deben tener la capacidad de convocarlos, engancharlos, retribuirles en salarios y beneficios, generar planes de desarrollo para lograr su retención. (Herrera, Zaldívar, & Lourdes, 2020).

Pilar Jericó establece el talento como “el mayor patrimonio de las organizaciones y cada vez más va a suponer la diferencia estratégica entre las empresas excelentes y las

meramente medianas”. (Jericó, 2020), claramente la autora correlaciona las capacidades individuales de los trabajadores y sus conocimientos con mal consecución directa de los resultados corporativos.

La Gestión del talento humano es una área trascendental y con funciones medulares en las organizaciones ya que su operación es propia de cada organización y es respuesta a sus políticas, que tienen impacto positivo o negativo para los involucrados. De una adecuada gestión del talento puede depender la estabilidad empresarial, ya que el capital humano es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad y mas cuando se propende por una armonía.

El análisis del puesto de trabajo es una herramienta de ayuda para las desiciones de tipo administrativo, teniendo en cuenta que en este se define una operación fundamental desarrollada por una persona y es elemento trascendental para la revisión de la fluides en los sistemas de trabajo (Carrasco, 2020). Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas.

Un completo análisis al momento de crear un puesto de trabajo puede potencializarlo al cumplimiento de los objetivos corporativos, ya que permite proyectar que plan de desarrollo requiere el colaborador y las herramientas de trabajo más efectivas.

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que trata un buen lugar para trabajar, la formación

debe de ir ligada con otras prácticas ya que una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un costo no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación ya que la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que sepan cómo usarla (Pfeffer, 2020).

El salario es un factor muy importante, sin embargo, al hablar de desempeño y retención del personal no es suficientes, la motivación, reconocimiento, clima laboral son determinantes en la satisfacción retención y desempeño del empleado.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Evaluar el desempeño es muy útil para las partes, por un lado, permite medir las oportunidades de mejora o reconocimiento a los trabajadores enfocando las decisiones de capacitación para el personal, garantizando un adecuado funcionamiento y cumplimiento de metas y objetivos.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por

medio de estrategias internas, que permitan una adecuada integración entre los actores, consolidándose como un reflejo característico propio de cada organización.

Conocer al personal y su necesidad y expectativas, junto con un estudio de clima organizacional permite detectar situaciones puntuales que generen impactos relevantes al ambiente laboral de la organización y que puedan estar siendo un cuello de botella, el cual se debe intervenir de manera oportuna con medecian de la alta dirección (Velázquez & Armenta, 2020).

La flexibilidad laboral es uno de los aspectos que se consideran como parte de los beneficios que ofrece una organización a sus candidatos al ingreso, entendiéndose está como un valor agregado de la organización que se enfoca en las necesidades de las personas y media con sus objetivos empresariales, generando de esta manera mayor rendimiento y motivación. Una flexibilización laboral le permite al trabajador organizar sus deberes y genera gratitud y sentido de pertenencia, cada colaborador es un mundo de necesidades y expectativas que al poder ser desarrolladas generan valor al vínculo laboral.

2.2. Revisión de Normas, Resoluciones y Leyes.

En materia normativa en Colombia se ha tenido una evolución importante frente a la protección del empleado y cuidado de su ambiente de trabajo, tema que ha cobrado mayor importancia a través del curso del tiempo en grandes sectores de la economía y que son respuesta de las tendencias globales. Para poder llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo es necesario remontarse al año de 1915

donde se habló por primera vez de la prevención de los accidentes de trabajo por parte del señor Rafael Uribe presidente de la época de Colombia que promulgo la ley 57 sobre la accidentalidad laboral convirtiéndose en la primera ley relacionada con la salud ocupacional. (Congreso de la Republica, 1915).

Teniendo en cuenta que la salud de los trabajadores es una condición socio económica del país, son actividades en las que participan el gobierno, el empleador y trabajador reflejados en las acciones que benefician al trabajador acatando en principio las medidas sanitarias dictadas desde el año 197 (El Congreso de Colombia., 1979).

Se realizará la implementación de un Comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo que ayuden en la mejora continua de las condiciones de trabajo de las personas en las locaciones de trabajo como fuera de ellas (El ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986).

Estandarización de los procesos del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo brindando mejoras de calidad estableciendo una completa gama de aspectos asegurando que se cuenta con un sistema de gestión apropiado (El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación., 2007).

Se buscará la calidad de la salud y condiciones de bienestar en el área de trabajo de acuerdo a la ley 1562 de 2012 donde se ampliará el radio de acción y complementación de los estándares de bienestar y apoyo del trabajador tal como lo exige la ley (El Congreso de Colombia, 2012).

Mediante el Decreto 1443 de 2014, se establecieron la obligación legales del empleador quien debe procurar por el cuidado de manera integral de sus impleados a través de la implementación del sistema de gestión de la seguridad social y salud en el trabajo. Este Decreto contempla su aplicación a nivel publico y privado de manera indeferente a la modalidad de vinculación e incluye las responsabilidades que las Administradoras de Riesgo Laboral tienen en calidad de garantes y asesoras.

En consecuencia, el Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, en primera medida establece la factudad del Ministerio del Trabajo como el ente de “formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales” (Decreto 1072 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, 2015). Permitiendo así mayor claridad a la normativa de cumplimiento obligatorio y constituyéndose en el compilado de las normas que reglamentan el trabajo actualmente en Colombia. Este Decreto es posteriormente modificado en el articulo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2, por el Decreto 171 de 2016, el cual dispone los lineamientos frente a la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) el cual deberá ser implementado a mas tradear el 31 de enero de 2017, este plazo máximo se prorrogó mediante Decreto 052 de 2017 a partir del 1 de junio de 2017, a partir de la cual se debia iniciar la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemática estableciendo fases,

actividades y responsables. Lo anterior fue resultado de la evidencia de un inadecuado desarrollo en la ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en Trabajo (SG-SST).

El 27 de marzo de 2017, mediante Resolución 111 el Ministerio de Trabajo, estableció los Estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes, como el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio. En consecuencia se expide la Resolución 0312 de 2019, la cual deroga la anterior y se establecen nuevos lineamientos de verificación y cumplimiento, que son evaluados desde el ciclo PHVA, y que permiten la evaluación objetiva al Sistema implementado, permitiendo valorar su cumplimiento y por ende su efectividad.

Capítulo 3 -metodología investigación cualitativa

3.1 Descripción de la metodología de la investigación y obtención de información.

Para poder llevar a cabo el proceso de investigación se acudió a la metodología cualitativa, la cual nos permitió identificar aspectos característicos de la organización a partir de la observación de elementos del entorno y la cotidianidad.

(Strauss & Corbin , 2002) definen el término "investigación cualitativa", entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones.

Para iniciar el proceso de investigación se realizó un primer contacto con un empleado de la empresa, el cual nos aportó información general y desde su posición nos contó su apreciación de los diferentes procesos administrativos. Esto nos permitió identificar las posibilidades de generar una propuesta de mejora, en segunda instancia nos pusimos en

contacto con las directivas de la empresa a quienes se les explico la intension de la investigación como un ejercicio meramente académico y como una oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Una vez tuvimos su aval, nos dispusimos a realizar visitas para entrevistarnos con la persona de Recursos Humanos, quien nos permitió tener acceso a documentos de la empresa así como el contacto con los empleados e instalaciones, con el fin de poder evaluar el sistema.

El acompañamiento del personal de la empresa fue de gran importancia para el desarrollo de la investigación, pues fue la oportunidad de poder indagar al respecto y conocer su percepción. “En la investigación con entrevistas es una entre- vista donde se construye conocimiento a través de la inter-acción entre el entrevistador y el entrevistado” (Kvale, 2011). Cuando se tiene la oportunidad de conversar con la persona a cargo se puede conocer sus expectativas y motivaciones en su qué hacer, además de ser el espacio adecuado para expresar nuevas ideas que pueden ser de provecho para la investigación y por lo tanto para la organización.

Se indago con la persona encargada de como se ha llevado el proceso en la empresa y las dificultades que su implementación se ha tenido, información relevante para la presente investigación.

3.2. Descripción de la transición e implementación del SG-SST en detalle en la empresa de acuerdo al PHVA.

La empresa MDY BPO COLOMBIA, cuenta con una trayectoria de más de 20 años, tiempo en el que ha realizado esfuerzos por mantener cumplimiento a las solicitudes de tipo legal y entre esas encuentran las establecidas en materia de Salud y Seguridad en el trabajo.

En la medida en que su planta de personal ha crecido y en la que existen nuevos requisitos de cumplimiento, la empresa ha realizado los ajustes necesarios, generando mayor conciencia en el bienestar del empleado. Inicialmente tenían un enfoque de atención a los eventos inmediatos, con el tiempo y por ajustes en materia de normativa se evoluciono a la prevención, esto en compañía de la ARL quien ofrece de manera constante el acompañamiento.

En la empresa el tema de Salud y Seguridad en el trabajo se aborda desde la oficina de recursos humanos y existe una persona encargada del mismo, permitiendo así que haya una relevancia y que no sea este un tema a la deriva. El Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo es reconocido por la alta gerencia y es comunicado al personal de la empresa, constantemente se involucra a los empleados para su cumplimiento y se mantiene el control sobre el mismo.

En el planear se utiliza la matriz de evaluación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Tabla 1), así como en la revisión de políticas empresariales, su organización administrativa, la caracterización sociodemográfica, matriz legal, los recursos (físicos, financieros, humanos y tecnológicos) con los que cuenta la empresa y sus indicadores de la evaluación del Sistema. Se establecen las medidas necesarias a tomar como resultado principalmente de la evaluación del cumplimiento de la matriz del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, las cuales se plasman en el cronograma de trabajo.

Se verifican las Auditorias y la revisión por parte de la alta dirección al SG-SST. De igual forma se establece el constante seguimiento a casos incidentes, accidentes y enfermedades asociados al trabajo y que permiten la retroalimentación. Se plantean todas las acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.

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

Tabla 1
Matriz Estandares Minimos SG-SST

ESTÁNDARES MÍNIMOS SG-SST										
TABLA DE VALORES Y CALIFICACIÓN										
Nombre de la Entidad:MDY BPO COLOMBIA SAS						Número de trabajadores directos: 472				
NIT de la Entidad:900.395.948-6						Número de trabajadores directos:				
Realizada por: Encargado Sg-Sst						Fecha de realización: 08/04/220				
CICLO	ESTÁNDAR	ÍTEM DEL ESTÁNDAR	VALOR	PESO PORCENTUAL	PUNTAJE POSIBLE				CALIFICACION DE LA EMPRESA O CONTRATANTE	
					CUMPLE TOTALMENTE	NO CUMPLE	NO APLICA JUSTIFICA	NO JUSTIFICA		
I. PLANEAR	RECURSOS (10%)	1.1.1. Responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	0.5	4	0.5				3.5	
		1.1.2 Responsabilidades en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST	0.5		0.5					
		1.1.3 Asignación de recursos para el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST	0.5		0.5					
		1.1.4 Afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales	0.5		0.5					
		1.1.5 Pago de pensión trabajadores alto riesgo	0.5				0			
		1.1.6 Conformación COPASST / Vigía	0.5		0.5					
		1.1.7 Capacitación COPASST / Vigía	0.5		0.5					
		1.1.8 Conformación Comité de Convivencia	0.5		0.5					
	Capacitación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (6%)	1.2.1 Programa Capacitación promoción y prevención PYP	2	6	2					4
		1.2.2 Capacitación, Inducción y Reinducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención PyP	2		2					
		1.2.3 Responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con curso (50 horas)	2			0				
		GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	2.1.1 Política del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST firmada, fechada y comunicada al COPASST/Vigía	1	15	1				11
			Objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST (1%)	1		1				
			Evaluación inicial del SG-SST (1%)	1		0				
	Plan Anual de Trabajo (2%)		2	2						
	Conservación de la documentación (2%)		2	0						
	Rendición de cuentas (1%)		1	1						
	Normatividad nacional vigente y aplicable en materia de seguridad y		2	2						
	Comunicación (1%)		1	1						
	Adquisiciones (1%)		1	1						
	Contratación (2%)		2	2						
	Gestión del cambio (1%)	1	0							

II. HACER	GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	Condiciones de salud en el trabajo (9%)	3.1.1 Evaluación Médica Ocupacional	1	9	1			8	8	
			3.1.2 Actividades de Promoción y Prevención en Salud	1		1					
			3.1.3 Información al médico de los perfiles de cargo	1		1					
			3.1.4 Realización de los exámenes médicos ocupacionales: pre ingreso, periódicos	1		1					
			3.1.5 Custodia de Historias Clínicas	1		1					
			3.1.6 Restricciones y recomendaciones médico laborales	1		1					
			3.1.7 Estilos de vida y entornos saludables (controles tabaquismo, alcoholismo, farmacodependencia y otros)	1		1					
			3.1.8 Agua potable, servicios sanitarios y disposición de basuras	1		1					
			3.1.9 Eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos	1		0					
		Registro, reporte e investigación de las enfermedades laborales, los incidentes y accidentes del trabajo (5%)	3.2.1 Reporte de los accidentes de trabajo y enfermedad laboral a la ARL, EPS y Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo	2	5	2			5		
			3.2.2 Investigación de Accidentes, Incidentes y Enfermedad Laboral	2		2					
			3.2.3 Registro y análisis estadístico de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1					
		Mecanismos de vigilancia de las condiciones de salud de los trabajadores (6%)	3.3.1 Medición de la severidad de los Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1	6		0		5		
			3.3.2 Medición de la frecuencia de los Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral	1		1					
	3.3.3 Medición de la mortalidad de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral		1	1							
	3.3.4 Medición de la prevalencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral		1	1							
	3.3.5 Medición de la incidencia de Incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral		1	1							
	3.3.6 Medición del ausentismo por incidentes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral		1	1							
	GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos (15%)	4.1.1 Metodología para la identificación, evaluación y valoración de peligros	4	15	4			8		
			4.1.2 Identificación de peligros con participación de todos los niveles de la empresa	4		0					
			4.1.3 Identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros)	3		0					
			4.1.4 Realización mediciones ambientales, químicos, físicos y biológicos	4		4					
		Medidas de prevención y control para intervenir los peligros/riesgos (15%)	4.2.1 Se implementan las medidas de prevención y control de peligros	2.5		15	2.5				12.5
			4.2.2 Se verifica aplicación de las medidas de prevención y control	2.5			2.5				
			4.2.3 Hay procedimientos, instructivos, fichas, protocolos	2.5			0				
			4.2.4 Inspección con el COPASST o Vigía	2.5			2.5				
4.2.5 Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas, herramientas			2.5	2.5							
4.2.6 Entrega de Elementos de Protección Persona EPP, se verifica con contratistas y subcontratistas			2.5	2.5							
GESTIÓN DE AMENAZAS (10%)	Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (10%)	5.1.1 Se cuenta con el Plan de Prevención y Preparación ante emergencias	5	10	5			10			
		5.1.2 Brigada de prevención conformada, capacitada y dotada	5		5						
III. VERIFICAR	VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	Gestión y resultados del SG-SST (5%)	6.1.1 Indicadores estructura, proceso y resultado	1.25	5	0		3.75			
			6.1.2 Las empresa adelanta auditoría por lo menos una vez al año	1.25		1.25					
			6.1.3 Revisión anual por la alta dirección, resultados y alcance de la auditoría	1.25		1.25					
			6.1.4 Planificar auditoría con el COPASST	1.25		1.25					
IV. ACTUAR	MEJORAMIENTO (10%)	Acciones preventivas y correctivas con base en los resultados del SG-SST (10%)	7.1.1 Definir acciones de Promoción y Prevención con base en resultados del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	2.5	10	2.5		7.5			
			7.1.2 Toma de medidas correctivas, preventivas y de mejora	2.5		2.5					
			7.1.3 Ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedad laboral	2.5		0					
			7.1.4 Implementar medidas y acciones correctivas de autoridades y de ARL	2.5		2.5					
TOTALES					100				78.3	56	

Fuente: *Elaboración Propia*

Capítulo 4 –resultados

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

La empresa MDY BPO COLOMBIA tienen un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo relativamente joven pues en la actualidad se encuentra en su etapa de implementación, sin embargo, se identificó que la organización aun no cumple con aspectos que son relevantes para su actualización, funcionamiento y por ende su cabal cumplimiento.

A través de la evaluación de estándares mínimos se identifica que en la empresa no cumple con los siguientes puntos:

- 1) Responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con curso (50 horas).
- 2) evaluación e identificación de prioridades, archivo y retención documental del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST,
- 3) evaluación del impacto de cambios internos y externos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST,
- 4) eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos,
- 5) Medición de la severidad de los Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral
- 6) Identificación de peligros con participación de todos los niveles de la empresa,
- 7) identificación y priorización de la naturaleza de los peligros (Metodología adicional, cancerígenos y otros
- 8) Hay procedimientos, instructivos, fichas, protocolos
- 9) indicadores estructura, proceso y resultado

10) ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora de la investigación de incidentes y 11) accidentes de trabajo y enfermedad laboral.

En consecuencia, de lo anterior, podemos establecer que el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo requiere una revisión y por lo tanto ajustes contemplados en el plan de mejora, permitiendo incluir e integrar de manera sólida políticas organizacionales a la planeación, así como las acciones de mejora que permitirán reconocer y valorar los riesgos que puedan llegar a afectar la seguridad y la salud de los actores de la organización, además del cumplimiento de los estándares mínimos.

Capítulo 5 –plan de mejora

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

Después de revisado el Resultado de la Matriz de Riesgos y todo el detalle de implementación del SG-SST en la compañía se definen las siguientes propuestas de Mejora:

Definir el responsable del SG-SST, quien deberá aprobar la capacitación virtual de cincuenta (50) horas sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST que defina el Ministerio del Trabajo.

En la Capacitación, Inducción y Re inducción en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, actividades de Promoción y Prevención no se tiene capacitado a todo el Personal en Sistemas de Gestión de seguridad y Salud en el trabajo.

Se programarán las charlas de Inducción para las personas nuevas que ingresan a la compañía como requisito indispensable de ingreso, para las personas de re inducción se programarán grupos según turnos laborales hasta capacitar a todo el personal en temas de higiene postural, pausas activas, autocuidado, generalidades en materia normativa de salud y seguridad en el trabajo, ambiente laboral, procesos y protocolos de la empresa, obteniendo un cumplimiento del 100%.

Mediante comités de jefatura y gerencia con participación de los colaboradores se identificaran las prioridades del Sistema de Gestión y Seguridad y salud, así como los

impactos del cambio interno y externo en la implementación de SG-SST, indicadores, estándares de cumplimiento y herramientas de medición efectiva, de cada prioridad, se programarán reuniones de seguimiento y control, en las cuales se dejarán actas de evidencia, de lo que se va realizando en cada una de ellas.

Se debe realizar un recorrido por toda la empresa con un representante de cada Departamento, para visualizar y llevar a cabo una matriz más actualizada de los riesgos que cada uno identifica y conocen.

Se elaborará una matriz adicional a la que ya se tiene luego se ajustara con los nuevos riesgos identificados, no se priorizan adecuadamente los peligros y naturaleza de los mismos se realiza Capacitación con ARL Para tener claridad en este ítem.

Se crearan instructivos, fichas o protocolos, actualizados con procesos vigentes, se realizarán actividades por equipos de trabajo con sus respectivos representantes de COPASST en donde cada uno diseñara una ficha o instructivo sobre los diferentes protocolos a seguir.

Dentro del COPASST se hara seguimiento al plan de mejora para los indicadores Incidentes, accidentes y enfermedades laborales. Con el fin de mitigar sus consecuencias, severidad, atender oportunamente los requerimientos de las personas en recuperación, y evitar que se repitan.

Se documentará la labor a realizar y se realizaran campañas en las pantallas de los Tv informativas y se publicaran afiches e información alusiva en pasillos y carteleras.

Mediante capacitaciones, charlas y campañas permanentes se inculcara entre los colaboradores de todos los niveles, la importancia de eliminar adecuadamente los residuos sólidos, así estandarizar una cultura del reciclaje, en todas las operaciones.

5.2 Presentación del Plan anual 2020 SGSST.

El plan de trabajo se encuentra diseñado para identificar las responsabilidades, recursos y metas de la empresa MDY BPO COLOMBIA , se dividirán todas las tareas que deben realizarse y se asignara una cierta cantidad de tiempo, para poder determinar el tiempo requerido y así lograr nuestros objetivos de una manera más organizada.

Para cumplir con la normatividad vigente en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo, evitando multas y sanciones se realizara seguimiento a las políticas, revisión a los objetivos , metas e indicadores y de la misma manera actualizar el manual del SG-SST para ello se involucra a la gerencia de la organización junto con el apoyo del ARL (SURA).

Se conformara el Copasst y el Comité de Convivencia Laboral los cuales se reunirán periódicamente , el encargado del SG-SST de la empresa revisara y actualizara la matriz legal dando cumplimiento a la normatividad.

Para disminuir las incapacidades por enfermedad o accidente se implementaran programas de promoción y prevención en Salud ,se realizaran exámenes médicos de ingreso, periódicos y de egreso a los trabajadores, seguimiento a recomendaciones médicas realizadas

por el centro médico ocupacional, se realizaran encuestas de morbilidad para establecer las enfermedades mas comunes y poder mitigarlas, evaluaciones a los puesto de trabajo y se programaran actividades sociales (despedidas, cumpleaños etc).

Se desarrollaran evaluaciones de riesgo psicosocial teniendo en cuenta los riesgos a los que se encuentran expuestos los asesores quienes tienen contacto directo con el cliente.

Teniendo en cuenta la prevención del riesgo laboral basada en el comportamiento seguro y saludable por parte del empleador y sus trabajadores , el encargado del SG-SST y las brigadas realizaran inspecciones de orden y aseo, áreas locativas, herramientas y equipo , equipos de emergencia , equipo de protección personal y almacenamiento de sustancias las cuales se programaran bimestralmente.

Se harán mantenimientos preventivos y análisis de vulnerabilidad semestralmente, anualmente se hará la encuesta sociodemográfica, medición de ruido, higiene e iluminación y se revisara y actualizara la matriz de peligros y riesgos, por último la compañía será participe del simulacro anual de evacuación.

Se implementaran programas de capacitación, formación, inducción y entrenamiento tales como inducción general (personal que ingresa a la entidad), capacitación de manejo de estrés, ergonomía, autocuidado, orden y aseo etc. (todo el personal de la entidad), formación de las brigadas, comité de convivencia laboral y el COPASST , charlas sobre el reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial y reporte de accidentes de trabajo.

Es importante tener en cuenta el cumplimiento de la normatividad de seguridad y salud en el trabajo , la documentación legal requerida evitando multas y sanciones y para ello se realizaran seguimiento a indicadores, informe anual de rendición de cuentas , auditoría interna lo cual será avalado por la gerencia y se hará anualmente.

Se debe analizar la magnitud de los factores de riesgo en la empresa e implementar los sistemas de control, identificando las condiciones inseguras con la matriz de peligros y riesgos la cual debe ser divulgada a toda la empresa.

Para concluir se realizara un análisis de las no conformidades encontradas y se dará un plan de mejora para las mismas , teniendo en cuenta lo anterior se actualizara la autoevaluación de estándares mínimos y se generara el plan de trabajo anual del 2021

(Tabla 2).

2.6																				
2.6.1	Inducción General	P R			R			R		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Talento Humano
2.6.2	Reinducción General	P R		R					R										P	Talento Humano
2.6.3	Capacitación: Fomento de Estilo de Vida Saludable	P R	R										P							Encargado SG-SST Y Talento Humano
2.6.4	Capacitación: Riesgo Público	P R	R					R					P							Encargado SG-SST Y Talento Humano
2.6.5	Capacitación: Autocuidado	P R	R					R					P							Encargado SG-SST Y Talento Humano
2.6.6	Capacitación: Seguridad Basada en el Comportamiento	P R	R					R					P							Talento Humano y Encargado SG-SST
2.6.7	Capacitación: Responsabilidades Legales - Empleadores y Trabajadores.	P R	R					R					P							Gerencia y Encargado SG-SST
2.6.8	Capacitación: Manejo de Estrés	P R	R					R					P							Encargado SG-SST
2.6.9	Capacitación: Manejo de Residuos.	P R		R					R					P						Encargado SG-SST
2.6.10	Capacitación: Orden y Aseo	P R	R					R					P							Encargado SG-SST
2.6.11	Capacitación: Riesgo Locativo	P R	R					R					P							Encargado SG-SST
2.6.12	Capacitación: Ergonomía - Generalidades: Posturas, Manejo de Cargas.	P R		R					R				P							
2.6.13	Capacitación: Manejo y Manipulación de Sustancias Químicas.	P R	R							P					P					Encargado SG-SST
2.6.14	Capacitación: Manejo de Herramientas y Equipos de Cafetería	P R	R										P							Encargado SG-SST
2.6.27	Formación de Brigadistas	P R	R					R		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	ARL, Brigadistas
2.6.28	Formación: Responsabilidades, Funciones COPASST	P R		R						P										Encargado SG-SST Y ARL
2.6.29	Formación: Responsabilidades, Funciones Comité de Convivencia Laboral	P R	R							P										Talento Humano y Encargado SG-SST
2.6.32	Charla: Divulgación Políticas	P R						R					P							Encargado SG-SST
2.6.33	Charla: Divulgación Reglamento Interno y Reglamento Higiene y Seguridad Industrial	P R								P										Encargado SG-SST
2.6.34	Charla: Reporte de AT	P R																		Encargado SG-SST
3.																				
3.1	Revisión por la Gerencia	P R	R																	Gerencia
3.2	Auditoría Interna	P R		R																Gerencia, Proveedor
3.3	Verificación Cumplimiento Legal	P R																		Gerencia, Proveedor
3.4	Informe Anual de rendición de cuentas	P R																		Gerencia, Encargado SGSST
3.5	Seguimiento a Indicadores	P R	R																	Gerencia, Encargado SGSST
3.6	Identificación de Actos y Condiciones Inseguras: Cierre y Retroalimentación a Matriz de Peligros y Riesgos	P R							R											Encargado SG-SST
4. TOMA DE ACCIONES																				
4.1	Cierre de No Conformidades	P R		R																Gerencia
4.2	Plan de Mejora	P R		R																Encargado SG-SST
4.3	Autoevaluación Estandares Mínimos	P R		R																Encargado SG-SST
4.4	Plan de Trabajo Anual 2021	P R	P																	Encargado SG-SST

TOTAL ACTIVIDADES PROGRAMADAS	190
TOTAL ACTIVIDADES REALIZADAS	103
% DE CUMPLIMIENTO PLAN DE TRABAJO	54.21%

Fuente: *Elaboración Propia*

Recomendaciones

La elaboración del presente trabajo nos permite generar las siguientes recomendaciones para la empresa MDY BPO COLOMBIA:

1. Definir y cumplir las políticas del Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
2. Implementar, desarrollar el SG-SST, y su mejora continua.
3. Definir y cumplir un cronograma de capacitación en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Capacitar las Brigadas y el personal que haga parte de Copasst
5. Crear una Cultura de autocuidado al interior de la empresa
6. Comprometer a todo el personal con respecto a trabajar de la mano para lograr el cumplimiento de plan de trabajo del SG-SST.

Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos productos de la observación al interior de la empresa, y a los conocimientos adquiridos se concluye que toda organización debe incluir en sus planes estratégicos de bienestar y salud ocupacional, la importancia que estas tienen dentro de la organización indiferente a su nivel jerárquico, para la consecución de objetivos empresariales.

También se estableció que el empleado no solo busca en su trabajo una remuneración salarial, sino que por el contrario su labor se puede convertir en una plataforma que le permita desarrollarse en diferentes niveles generando una sana relación con sus compañeros y superiores.

La organización debe analizar que todas las acciones que encamine en pro del empleado, se convertirán una buena imagen corporativa, algo que para el usuario externo se convierte en un valor de preferencial.

La adecuada implementación de estrategias empresariales, permitirá la prevención y mitigación de situaciones futuras que puedan poner en riesgo la operación, como son los sindicatos o paros de trabajadores, manifestaciones.

La empresa MDY BPO COLOMBIA, demuestra su interés y reconocimiento como actor generador de bienestar, sin embargo, por las dinámicas de la empresa que es de servicio al cliente se generan tensiones al interior que pueden ser pasadas por alto al no ser tan evidentes, así mismo, el trabajo del Call Center se percibe como una labor transitoria y este impacta en la alta rotación de personal.

Es importante que la empresa desarrolle estrategias de retención para consolidar su planta de personal y permitir ofrecer un servicio estandarizado y reflejado por la disminución en reclamaciones, mal ambiente laboral y estrés.

Bibliografía

- Carrasco, J. C. (10 de mayo de 2020). *Revista electronica CEMCI*. Obtenido de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castillo, O. (2010). subcontratacion laboral. *aRDE*.
- Congreso de la Republica. (15 de Noviembre de 1915). doi:15.646
- DAENA. (2009). international journal of good conscience. *DAENA*, 145-159.
- Decreto 1072 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (2015).
- El Congreso de Colombia. (11 de julio de 2012). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- El Congreso de Colombia. (16 de julio de 1979). doi:35.308
- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (24 de octubre de 2007). Obtenido de <http://www.usbcartagena.edu.co/phocadownload/copaso/4.pdf>
- El Ministerio de Trabajo. (31 de julio de 2014). Obtenido de https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa
- El Ministerio de Trabajo. (27 de marzo de 2017). Obtenido de <https://safetya.co/normatividad/resolucion-1111-de-2017/>

El Ministerio de Trabajo. (27 de marzo de 2017). Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-+est%C3%A1ndares+minimos-marzo+27.pdf>

El ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (6 de junio de 1986). Obtenido de <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%202013%20de%201986%20Organizacion%20y%20Funcionamiento%20de%20Comites%20de%20higiene%20y%20SI.pdf>

El Ministerio de Trabajo. (26 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+d+e+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

El Ministerio del Trabajo. (1 de febrero de 2016). Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20171%20DEL%2001%20DE%20FEBRERO%20DE%202016.pdf>

El Ministerio del Trabajo. (12 de enero de 2017). Obtenido de https://www.arlsura.com/files/decreto52_2017.pdf

Garcia Ramirez Maria Guadalupe, L. A. (2012). Definición del clima organizacional. *EUMED*.

Gerico, P. (3008). *gestion del talento humano. guia de la gerencia*.

Herrera, L. R., Zaldívar, R. V., & Lourdes, A. d. (10 de mayo de 2020). *Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/ea2b/ba525c4b5c8661d568ec62b6a08799ee4bbe.pdf>

Idealberto, c. (2002). *gestion del talento humano*. mexico: MC graw hill.

Jericó, P. (10 de mayo de 2020). *La nueva gestión del talento humano construyendo compromiso*. Obtenido de

https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

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

Pfeffer, J. (10 de mayo de 2020). *La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Obtenido de

https://books.google.com.co/books/about/La_ecuaci%C3%B3n_humana.html?id=pzoWAAAACAAJ&redir_esc=y

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Base de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Velázquez, M. G., & Armenta, L. A. (10 de mayo de 2020). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de https://www.todostuslibros.com/libros/diagnostico-de-clima-organizacional-del-departamento-de-educacion-de-la-universidad-de-guanajuato_978-84-15547-26-6