

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA EL  
SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA  
JUEGOS DIVERCINCO S.A.S, A TRAVÉS DEL MODELO DE JOHN KOTTER**

**KATHERINE RAMÍREZ ZÁRATE**

**SANTIAGO AVENDAÑO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2020**

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA EL  
SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA  
JUEGOS DIVERCINCO S.A.S, A TRAVÉS DEL MODELO DE JOHN KOTTER**

**KATHERINE RAMÍREZ ZÁRATE**

**SANTIAGO AVENDAÑO RAMÍREZ**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Ingeniero/a Industrial

Directora Msc. Sandra Milena Bonilla Cely

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2020**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a Dios por brindarnos la oportunidad de vivir y cumplir nuestros sueños, a nuestras familias, por su inversión de tiempo y amor, por ser un apoyo incondicional en nuestras vidas y por impulsarnos a realizar nuestras metas, superando cualquier dificultad que se pueda generar en el camino; a nuestros docentes por ayudarnos a construir juntos este proceso de aprendizaje y brindarnos lo mejor de sí y finalmente a nuestros amigos y compañeros, con quienes tenemos grandes experiencias y aprendizajes.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer en primera instancia a la empresa Juegos Divercinco S.A.S por permitirnos intervenir a fin de realizar mejoras y obtener aprendizajes significativos para nuestras vidas con tan maravillosa disposición e interés, a la Universidad Tecnológica de Pereira, en especial a la Facultad de Ciencias Empresariales por brindarnos espacios de aprendizaje y esparcimiento. Del mismo modo agradecemos a nuestra directora Sandra Milena Bonilla Cely por su paciencia, comprensión, dedicación y entrega a este proyecto y a sus estudiantes, demostrando el excelente ser humano que es, los grandes conocimientos que posee y la pasión que demuestra por su profesión docente; también agradecemos a nuestras familias por ser el motor que nos impulsa y da alas a nuestros sueños, por ser ese apoyo incondicional y por siempre creer en nosotros, señalándonos que estamos hechos para grandes cosas y siempre incitándonos a dar lo mejor.

Agradecemos a todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación, ya que sembraron en nosotros una semilla de conocimiento que seguiremos regando y cultivando con amor, por demostrarnos que el ser y el saber son dos caras de la misma moneda y deben relacionarse de una forma armoniosa para lograr ser profesionales íntegros y miembros productivos de la sociedad; Por último pero no menos importante, agradecemos a todos nuestros amigos y compañeros por estar ahí y acompañarnos en este proceso, brindándonos amistad, alegría y hermosos recuerdos que quedarán en nuestra memoria y corazón por siempre.

**¡Muchas gracias!**

## Contenido

Resumen .....	10
Introducción.....	11
1. Capítulo I: planteamiento de la investigación.....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2.1. Sistematización del problema.....	14
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo general. ....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación.....	16
2. Capítulo II: Marco de referencia.....	18
2.1 Estado del arte .....	18
2.2 Marco teórico .....	20
2.2.1 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....	20
2.2.2 Procedimiento de gestión de cambio en las organizaciones .....	22
2.2.3 Modelo de gestión del cambio de John Kotter.....	26
2.2.4 Protocolo de bioseguridad.....	30
2.2.5 Estimación de costos. ....	45
2.3 Marco legal .....	48
2.4 Marco situacional.....	50

3.1 Tipo de estudio .....	52
3.2 Método de investigación .....	52
3.3 Formulación de hipótesis .....	53
3.4 Fuentes y técnicas para recolección de información.....	53
3.5 Tratamiento de la información .....	54
4. Capítulo IV: Resultados .....	55
4.1 Diagnóstico inicial .....	55
4.2 Normatividad legal aplicable y protocolos de bioseguridad.....	60
4.3 Aplicación modelo de gestión de cambios de John Kotter .....	60
4.4. Actualización y ajustes al SG-SST.....	76
4.5 Estimación de costos asociados a la gestión de cambios .....	79
4.5.1 Datos históricos del presupuesto de seguridad y salud en el trabajo. ....	79
4.5.2 Cambios en el presupuesto generados por la pandemia Covid-19. ....	82
4.6 Sistematización de la documentación con herramientas tics .....	85
5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	86
Referencias bibliográficas.....	87
Anexos .....	89

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Fases del cambio organizacional .....	24
<i>Figura 2.</i> Relación entre elementos y factores del cambio organizacional .....	25
<i>Figura 3.</i> Método de John Kotter .....	27
<i>Figura 4.</i> Logo Juegos Divercinco S.A.S.....	51
<i>Figura 5.</i> Gráfico diagnóstico (Ishikawa). .....	59
<i>Figura 6.</i> Etapas del modelo de Kotter .....	60
<i>Figura 7.</i> Proceso de evaluación, desarrollo, implementación y control del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	64
<i>Figura 8.</i> Percepción acerca de la necesidad de cambio del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	64
<i>Figura 9.</i> Composición coalición .....	66
<i>Figura 10.</i> Conocimiento de la coalición formada en la Empresa Juegos Divercinco S.A.S .....	67
<i>Figura 11.</i> Percepción de los motivos de cambio de los trabajadores de la empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	68
<i>Figura 12.</i> Motivos por los que se debe generar un cambio en la empresa Juegos Divercinco S.A.S .....	69
<i>Figura 13.</i> Diagnóstico de comunicación en la empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	70
<i>Figura 14.</i> Obstáculos para la correcta implementación del SG-SST en la Empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	72
<i>Figura 15.</i> Compromiso agente activo en la transformación organizacional.....	73
<i>Figura 16.</i> Resultados percepción cambios SG-SST .....	74
<i>Figura 17.</i> Compromiso del personal con la transformación organizacional.....	75

<i>Figura 18.</i> Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S I.....	76
<i>Figura 19.</i> Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S II .....	77
<i>Figura 20.</i> Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S III.....	77
<i>Figura 21.</i> Presupuesto Histórico SG-SST Empresa Juegos Divercinco S.A.S .....	80
<i>Figura 22.</i> Distribución por categorías del presupuesto SG-SST para el año 2020 de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	81
<i>Figura 23.</i> Comportamiento de Costos estimados de implementación del SG-SST en la empresa Juegos Divercinco S.A.S.....	83

## Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Seguimiento y monitoreo a clientes y proveedores .....	44
<i>Tabla 2.</i> Seguimiento y monitoreo a Empleados .....	45
<i>Tabla 3.</i> Estándares mínimos para empresas de once (11) a cincuenta trabajadores (50) según resolución 0312 de 2019. ....	57
<i>Tabla 4.</i> Presupuesto histórico SG-SST Empresa Juegos Divercinco .....	80
<i>Tabla 5.</i> Costos de estimados de implementación del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S .....	85

## Resumen

Las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales que se presentan en el mundo actual hacen que las empresas deban realizar una gestión de cambios adecuada, por lo que las áreas que las componen deben ser flexibles y ajustarse de una manera rápida, económica y eficaz para lograr el éxito y la supervivencia. En este sentido, lo que motiva el surgimiento de la presente propuesta se desarrollada a partir de la pregunta problema ¿Cómo se debería realizar la gestión del cambio y estimación de los costos del SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S para hacer frente a la pandemia ocasionada por COVID-19, a partir del modelo planteado por John Kotter?; en consecuencia se trazan los objetivos encaminados a conocer la normatividad actual vigente, el estado actual del sistema, la debida actualización teniendo en cuenta el modelo de gestión de cambios propuesto por John Kotter, los costos de implementación y la debida sistematización de la documentación generada. La investigación de tipo descriptiva, se realizará a partir del método de observación e inducción, puesto que, para desarrollar el estudio, inicialmente se analizará la información proporcionada respecto al SG-SST de la empresa Juegos Divercinco, con el fin de identificar el estado de la empresa respecto a esta exigencia, posteriormente, se realizará un estudio de los métodos teóricos existentes para gestión del cambio, la estimación de costos y la adecuación del SG-SST a los lineamientos actuales dados por la pandemia actualizando y sistematizando la documentación generada. El desarrollo de esta metodología permitirá cumplir con los objetivos de investigación y desarrollar unos productos de investigación tales como artículos y ponencias.

## Introducción

*El cambio está consolidado cuando se convierte en “la manera de hacer las cosas” (John P. Kotter)*

En una sociedad cambiante, demandante y cada vez más exigente, es necesario que las empresas se adapten de una forma rápida y eficaz a los cambios y circunstancias que se generan día a día en el mundo actual, las cuales están dadas por numerosas razones que en muchas ocasiones no son de control del ser humano, pero sin duda alguna deben generar efecto y reacción en las empresas que las enfrentan. Uno de los retos más importantes que han tenido las empresas y en general la sociedad en 2020 es el de afrontar las condiciones causadas por la pandemia Covid-19, la cual desde principios de año trajo consigo grandes exigencias para las empresas, quienes deben garantizar condiciones óptimas y seguras de trabajo para sus clientes internos y externos. Sin embargo, generar cambios de forma ágil y eficiente termina siendo el verdadero reto para las organizaciones; puesto que esta es la forma cómo pueden garantizar la supervivencia en el mercado. Para generar el cambio, esta investigación se apoya en el modelo de John Kotter, un profesor de liderazgo norteamericano que plantea 8 pasos para realizar la gestión del cambio organizacional y lograr de forma eficiente anclar el cambio a la cultura de la empresa, así mismo, se realiza un análisis y diagnóstico de la empresa objeto de estudio con el fin de proponer de forma adecuada la implementación del modelo de cambio en la empresa, finalmente, se estiman los costos, partiendo de la urgencia de adaptación organizacional y la necesidad de presupuestar adecuadamente los requerimientos de la compañía.

La pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19 ha generado impactos negativos en la sociedad, que han obligado a los seres humanos a generar cambios, muchas personas han cambiado sus hábitos y adoptado nuevas medidas de seguridad a fin de mantener su salud, lo mismo ha pasado con las empresas, las cuales se han tenido que reinventar para hacer frente a los retos que la situación actual ha planteado.

Este es el caso de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, la cual ha tenido que adaptar sus áreas a las condiciones presentes en la actualidad, en especial la encargada de seguridad y salud en el trabajo, ya que esta es la que garantiza la integridad física, psicológica y emocional de sus empleados. Por este motivo la empresa ha buscado intervenir los procesos de modo que se hagan más flexibles y camaleónicos, a raíz de esta situación y de la afinidad de los investigadores con el área de SST nace este proyecto, ayudando a la compañía a transformarse para poder adaptarse y retomar su actividad comercial. Con este fin se realiza una gestión de cambios basada en el modelo de 8 pasos planteado por el profesor estadounidense John Kotter en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, además de realizarse una estimación de costos para el SG-SST relacionando datos históricos proporcionados por la compañía.

## **1. Capítulo I: planteamiento de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales que se presentan en el mundo actual hacen que las empresas deban realizar una gestión de cambios adecuada, por lo que las áreas que las componen deben ser flexibles y ajustarse de una manera rápida, económica y eficaz para lograr el éxito y la supervivencia.

La situación mundial generada por la Pandemia COVID 19, que surge de manera inesperada, es un ejemplo de la necesidad de actualizar y flexibilizar los procesos de las organizaciones, específicamente en el tema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de manera urgente, dado que al hacer una buena gestión y adecuación en dicha área, garantiza las condiciones para el desarrollo de actividades mercantiles y la integridad física y mental de los colaboradores; del mismo modo, se evitan costos derivados de malos procesos y riesgos propios de la labor empresarial, todo esto planteado por medio de un buen sistema de gestión y los cambios generados en el mismo, alineándose a la normatividad derivada de la coyuntura.

Para la empresa Juegos Divercinco S.A.S su reactivación está condicionada, como todas las empresas del sector; a una revisión y ajustes de sus sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo teniendo en cuenta las nuevas condiciones ocasionadas por la pandemia COVID-19, implementando protocolos de bioseguridad para un normal funcionamiento, garantizando la salud, el bienestar y el buen desempeño de sus colaboradores y clientes. En la actualidad, esta empresa no cuenta con una adecuada gestión de cambios y la estimación de los costos asociados al ajuste e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de modo que se pueda tener un buen desempeño, permitiendo a la empresa tener herramientas para la toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del problema**

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, ¿Cómo se debería realizar la gestión del cambio y estimación de los costos del SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S para hacer frente a la pandemia ocasionada por COVID-19, a partir del modelo planteado por John Kotter?

### **1.2.1. Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es el estado actual del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo implementado en la empresa Juegos Divercinco S.A.S?
- ¿Cuál es la normatividad vigente y aplicable a la empresa Juegos Divercinco S.A.S respecto a la Seguridad y Salud en el trabajo en el territorio nacional?
- ¿Cómo debe ser actualizado el sistema de gestión de seguridad y salud de la empresa juegos Divercinco S.A.S, teniendo en cuenta el modelo de John Kotter y los protocolos de bioseguridad ante el COVID 19?
- ¿Cuáles son los costos de la actualización del diseño e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S?
- ¿Cómo podría ser mejorada la sistematización del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Realizar la gestión del cambio y la estimación de costos para el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S a través del modelo de John Kotter.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo desarrollado por la empresa Juegos Divercinco S.A.S.
- Identificar la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo y protocolos establecidos en la empresa del caso de estudio.
- Caracterizar el modelo Kotter adaptado a la empresa de caso de estudio Juegos Divercinco S.A.S. para realizar la gestión de cambios.
- Realizar la actualización y ajustes del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo incluyendo los protocolos de bioseguridad
- Realizar la estimación de costos para el diseño y la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, ajustado a los cambios generados por la pandemia COVID-19.
- Sistematizar la documentación generada con herramientas digitales para facilitar la implementación del sistema

## 1.4 Justificación

A partir de la coyuntura sanitaria, económica, social, política y laboral generada en el mundo por la Pandemia Covid 19, las empresas se han visto en la necesidad de realizar ajustes legales, administrativos, económicos, entre otros, para poder dar continuidad a sus actividades y sostenerse bajo las nuevas condiciones que impone el mercado en el mundo. En este sentido el sistema de seguridad y salud en el trabajo, como uno de los aspectos relacionados directamente con la situación, requiere una revisión y alineación de acuerdo a la normatividad generada, pues el futuro de las empresas depende del cumplimiento de unos protocolos adicionales al sistema que permitan garantizar la salud y la seguridad de sus clientes y empleados. En este caso se encuentran los casinos, que son empresas dedicadas al entretenimiento y aunque se busquen medidas para virtualizar su negocio, se encuentran disminuciones significativas en sus ingresos; por lo cual se deben diseñar nuevas estrategias que le permitan retomar sus actividades económicas, pero garantizando la protección y el bienestar de todos.

La empresa Juegos Divercincos S.A.S, es una empresa dedicada al entretenimiento hace aproximadamente 10 años, con 4 sedes ubicadas en Dosquebradas, Pereira, Cartago y Manizales, la cual, dada la pandemia se vio obligada a realizar un cese completo en sus actividades y no cuenta con las plataformas tecnológicas ni los recursos para continuar con su operación de forma virtual, por lo cual surge la necesidad de realizar una gestión de cambios para la adecuación de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y la estimación de costos utilizando el modelo de John Kotter, considerando en la revisión los nuevos riesgos a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores en el desarrollo de su actividad, diseñando estrategias y protocolos que les permitan garantizar la seguridad de sus clientes, colaboradores, proveedores y todas aquellas personas involucradas permitiendo realizar las adecuaciones y cambios de forma

rápida, eficaz, eficiente y organizada, teniendo en cuenta su estructura organizacional y su capacidad económica.

## **2. Capítulo II: Marco de referencia**

### **2.1 Estado del arte**

Con el propósito de ampliar las bases para la presente investigación, de modo que se proporcione una estructura de conocimiento sólida respecto a los temas en mención y posibles ideas respecto a su aplicación, desarrollo y control, se presenta un estado del arte, de acuerdo a la revisión sistemática de literatura, con investigaciones y modelos planteados respecto a la seguridad y salud en el trabajo, la aplicación de protocolos de bioseguridad en empresas de diversos sectores, el modelo de gestión del cambio ante la pandemia Covid 19, el modelo de John Kotter y la estimación de costos para estos procesos requeridos en la actualidad.

Esta revisión de literatura usando bases de datos especializadas como Dialnet, Reunir (Red de unidades de información de Risaralda) y Scopus, con criterios de búsqueda asociados a las variables y temas de la investigación como palabras clave, corroboran la necesidad de realizar el presente proyecto debido a la escasa literatura y el vacío de conocimiento en este tipo de estudio.

Como un referente de la gestión de cambio a partir del modelo de John Kotter, se encuentra en la literatura, un proyecto desarrollado en la Universidad de Chile [1] como tesis para optar al título de maestría en gestión y dirección de empresas, en el cual se propone un modelo de gestión del cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras, a partir de este modelo se presentan diferentes herramientas y métodos de aplicación a cada uno de los 8 pasos de John Kotter, ejemplificando cual sería el proceso a seguir en las compañías teniendo en cuenta su estructura organizacional.

En relación a los costos de implementación, se desarrolló una tesis en la Universidad de Lima [2], para optar al título de ingeniero industrial en el año 2016, en la cual se establece una

propuesta para la implementación del SG-SST en la empresa Sumit S.A.C, en el documento se construye todos los documentos necesarios para consolidar el sistema, así mismo, se realiza una comparación y análisis de costo-beneficio de la implementación del sistema vs. los costos actuales que la empresa asume por ausentismo, accidentes de trabajo y posibles repercusiones económicas.

También es importante tener en cuenta una tesis desarrollada en el año 2017 en la Universidad de Chile [3] en la cual se realiza la aplicación del modelo de gestión de cambio para la optimización de procesos con aplicaciones de control avanzado en el área de molienda secundaria en compañía minera Doña Inés De Collahuasi, detallando cada uno de los pasos necesarios para aplicar el modelo. Sin embargo, no se relacionan los costos ni el modelo de John Kotter de manera integrada como se pretende en la presente investigación.

Estos antecedentes sugieren que el tema de la presente investigación es relevante y escaso lo que permite seguir realizando investigación por esta línea.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.**

Un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es un método planificado, documentado y verificable de la gestión de los peligros y riesgos asociados; puede ser simple o complejo, muy documentado o escasamente descrito y de cosecha propia o basándose en un modelo disponible. Lo que lo hace un sistema es la deliberada secuencia de los procesos para crear una forma reproducible y específica de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, las medidas correctivas y las mejoras del sistema de seguimiento (caracterizado como plan, documentos, chequeos y actividades en la gestión de la empresa u organización), auditoría y revisión, en el centro de un enfoque sistemático integral. Por último, lo que lo hace un Sistema de Gestión es la asignación de responsabilidades, competencias y recursos desde la alta dirección hasta los empleados para permitir que se tomen decisiones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (Vásquez, 2015).

En la actualidad un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se ha convertido en una herramienta casi que indispensable para las empresas, ya que este ayuda a preservar la integridad tanto física como mental de los colaboradores mientras desempeñan sus funciones al interior de la compañía, por lo tanto, los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), son esencialmente dinámicos y complejos, por lo que dependen de un intrincado conjunto de factores que interactúan, poseen interdependencias y se retroalimentan entre componentes. Estos sistemas son considerados eficientes cuando alcanzan los objetivos propuestos a los que se integra como componente fundamental la administración de las personas. Además, los SG-SST constituyen un enfoque sistémico para la planeación e implementación de

continuas mejoras en el área de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) sin embargo, aunque se tenga implementado un SG-SST, no hay garantía de que se administre correctamente la SST.

Debido a esta condición se introduce la necesidad de evaluar los beneficios y también limitaciones que surgen en la implementación de los SG-SST. Debido al creciente avance de la tecnología y los constantes cambios en los procesos de manufactura, los trabajadores se enfrentan a lugares de trabajo cada vez más complicados para su adaptación y los accidentes siguen sucediendo a pesar de los esfuerzos que se han realizado en SST. Por esto las organizaciones empiezan realmente a preocuparse cada vez más en reducir tanto las pérdidas relacionadas con los recursos a los cuales se asocian las tareas de las personas, como también en relación con las pérdidas materiales que se producen como consecuencia de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.

Hay que tener en cuenta que el funcionamiento de un SG-SST depende ampliamente, según Rocha (2010), del entorno que rodea la implementación de estos sistemas. Es importante considerar que existen diferencias entre los SG-SST que implementan las empresas de acuerdo con su tamaño. Arocena y Núñez (2010) indican que estos sistemas son significativamente menos desarrollados en las pequeñas empresas que en las medianas o en las grandes. Estos autores alertan además que existe suficiente evidencia que indica que el riesgo de sufrir un accidente de trabajo es mayor en una pequeña empresa que en una mediana y que cuando se compara la seguridad industrial que desarrollan las grandes empresas, con las pequeñas y medianas, este segundo grupo tiene un desempeño más bajo.

Como algunos de los factores más influyentes que se deben tener en cuenta en la mejora de la efectividad de los SG-SST se tienen, entre otros, el compromiso de la dirección, la participación

de los empleados, el suministro de recursos financieros, el entrenamiento, la evaluación del riesgo, la definición de responsabilidades, la comunicación y difusión de actividades y resultados en SST. De otra parte, dentro de las barreras que enfrentan los SG-SST para alcanzar su efectividad está el inapropiado uso de las herramientas de auditoría, las cuales pueden causar una falla en el diseño mismo del sistema (Robson et al. 2010).

Los países desarrollados son quienes han mostrado más interés en los asuntos relacionados con los SG-SST, tendencia que se ha transmitido también en los países asiáticos, iniciativa que empezó igualmente a tomar forma a principios del presente siglo en algunos países en vías de desarrollo, que aún con un presupuesto restringido para promover la implementación de los SG-SST, están en capacidad de suministrar un marco de referencia para llevar a cabo acciones correctivas (Roa, 2017).

A través del tiempo, en Colombia han sido definidos diferentes estándares a tener en cuenta para la aplicación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, los más recientes se encuentran establecidos en la Resolución 0312 de 2019, en la cual se tiene en cuenta el riesgo de la actividad económica desarrollada en la empresa y el número de trabajadores.

### **2.2.2 Procedimiento de gestión de cambio en las organizaciones**

La gestión del cambio es un proceso de gran relevancia en las organizaciones, especialmente si se tiene en cuenta la realidad en la sociedad actual, en la cual cada vez se cuentan con mayores exigencias y variaciones en el mercado, lo que genera que las empresas deban acoplarse rápidamente a los cambios, generando modificaciones y cambios en sus procesos de forma continua, con el fin de responder a dichas necesidades y estar vigentes con su negocio, buscando siempre ofrecer una propuesta de valor para sus clientes y en general los entes involucrados con

la organización, de modo que esta sea percibida y recordada positivamente, contribuyendo hacia su imagen y por ende, el funcionamiento de la empresa. La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación y en estos tiempos de Covid, una nueva forma de vivir. (Palomino Cervantes, 2020)

Actualmente el mercado exige que los cambios se realicen rápidamente, teniendo en cuenta que cada vez se cuentan con mayores ofertas en el mercado, mayor competencia, así como más avances tecnológicos y exigencias de los clientes, sin embargo, este proceso de cambio es complejo, puesto que en él intervienen muchos factores a tener en cuenta:

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o pro acción que necesitan. Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Consideramos que las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los

cambios a medida que estos se van produciendo. Las fases del cambio en las PYMES según Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarrodo pueden ser desarrolladas de la siguiente forma:

<b>NECESIDAD DEL CAMBIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer indicadores internos eficaces que aporten la información necesaria para detectar una necesidad de cambio.</li> <li>- Aprovechar la información aportada por el resto de miembros de la organización para detectar necesidades de cambio.</li> <li>- Recurrir a la información aportada por los centros tecnológicos para conocer la situación actual del sector y lo que están haciendo otras empresas como fuente externa para detectar necesidades.</li> <li>- Difundir la necesidad de cambio entre los miembros de la PYME.</li> </ul>
<b>DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar y analizar la información necesaria para conocer la situación actual tanto del factor tecnológico a modificar como de aquellos otros factores que vayan a apoyar este cambio –estructural, personal y/o cultural-.</li> <li>- Materializar el diagnóstico en un documento que realmente sea tomado como base del cambio.</li> </ul>
<b>PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir de forma clara los objetivos que se pretenden alcanzar a través del cambio tecnológico que se va a llevar a cabo.</li> <li>- Detallar las actuaciones que se van a llevar a cabo en el factor tecnológico, así como, todas aquellas relativas al factor estructural, de personal y cultural para que apoyen al factor origen del cambio.</li> <li>- Reflejar los resultados e la planificación en un documento que sea una referencia continua para la implantación del cambio.</li> </ul>
<b>IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No atrasar el comienzo de la implantación más de lo necesario.</li> <li>- Llevar a cabo la implantación técnica prevista, así como, aquellas actuaciones relativas al resto de factores, que van a apoyarnos para conseguir el éxito del cambio técnico ya que nos ayudan a determinar y resolver los posibles problemas de rigidez que en determinadas ocasiones aportan los factores culturales, estructurales y de personas.</li> <li>- Simultáneamente a la implantación la dirección ha de ir recopilando la información que se va generando como fruto de dicha implantación. Esta información es muy útil para poder llevar a cabo una correcta evaluación y control del cambio así como para futuros cambios que se puedan plantear en la organización.</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL DEL CAMBIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para conseguir una buena evaluación y control del cambio es importante disponer de sistemas de información eficaces que recojan a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo.</li> <li>- Esta información se ha de referir a todos los factores del cambio no solo al que lo ha originado.</li> </ul>

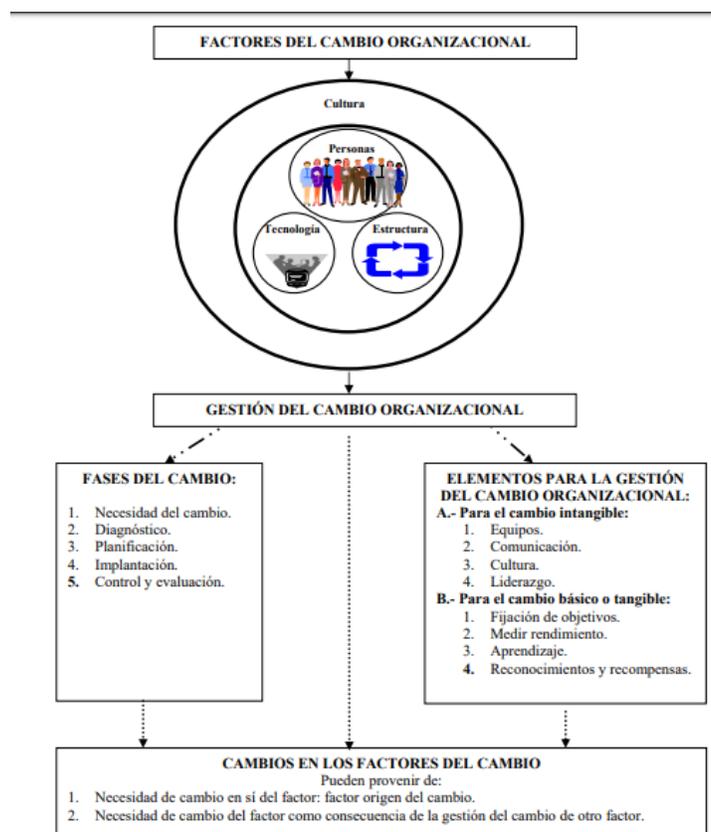
*Figura 1.* Fases del cambio organizacional

Fuente: (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarrodo)

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo. En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas. (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarrodo)

Para que la gestión del cambio sea exitosa en una organización es importante realizar un trabajo integral, en el cual se tenga una visión global de todos los aspectos involucrados en el proceso, así como motivación hacia el personal involucrado y el desarrollo de sus labores, siempre buscando resaltar la importancia de la gestión para la organización, el cumplimiento de los objetivos y el sostenimiento en el mercado en el tiempo.

De igual forma, se hace necesario para la organización reconocer el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en los demás factores y sus interrelaciones, de la siguiente forma



*Figura 2.* Relación entre elementos y factores del cambio organizacional  
Fuente:(Ruiz Mercader, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarrodo)

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentran diversos modelos de gestión del cambio, a través los cuales son abordados los factores y elementos para la gestión del cambio, generando

alternativas y propuestas para que las empresas puedan acoplarse y realizar el proceso de una forma óptima, dentro de estos modelos encontramos el modelo de John Kotter, un profesor de liderazgo que se ha destacado por los aportes realizados al proceso a través de su modelo de ocho pasos.

### **2.2.3 Modelo de gestión del cambio de John Kotter.**

Es evidente que los cambios se producen, ya sea en mayor o menor escala todos estos tienen un impacto sobre las organizaciones y su funcionamiento, al momento de vivenciar estos cambios hay dos alternativas: esperar a que los cambios se produzcan o ser impulsor de los mismos.

Para esta última alternativa John Kotter, profesor de la facultad de negocios de la universidad de Harvard propuso un modelo de gestión del cambio basado en 8 pasos, expuesto en su publicación de 1996 llamada “Leading Change”.

Los 8 pasos que propone son:



*Figura 3. Método de John Kotter*  
Fuente: (Saiz,2017)

### **Paso 1: Cree sentido de urgencia**

Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee, es decir, se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que se está pensando cambiar.

Dentro de este paso es importante que la empresa priorice y entienda la importancia de realizar el cambio en mención, para lo cual, se debe involucrar y convencer a toda la organización; pudiendo ser relevante un diagnóstico de las condiciones iniciales y la aplicación de distintas técnicas que reflejen la situación de la empresa y la importancia de la mejora o el cambio.

### **Paso 2: Forme una poderosa coalición**

Una vez la organización reconozca el cambio, se debe buscar convencer a la gente de que el cambio es necesario; esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Es necesario gestionar el cambio, liderarlo y encontrar a los líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Es de vital importancia que se genere un trabajo en equipo y coordinado, de modo que todos tengan claro los objetivos y metas que se buscan alcanzar.

### **Paso 3: Crear una visión para el cambio**

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones, se debe vincular estos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido, es por esto que se hace necesario generar una visión grupal de los objetivos y la meta a alcanzar, los cuales se obtienen a través de un análisis de la estructura organizacional y del trabajo en grupo, por medio del cual se generan y fortalecen distintas ideas, las cuales pueden ser obtenidas a partir de técnicas tales como lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, entre otras.

### **Paso 4: Comuniqué la visión**

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará el éxito, es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. No sólo se hace necesario la comunicación de la visión, ésta debe ser materializada en un plan de acción con objetivos, plazos y responsables claramente establecidos, de modo que se pueda generar una

trazabilidad del cambio que se pretende generar en la organización, el cual debe estar impulsado por el líder de cada equipo de trabajo.

### **Paso 5: Elimine los obstáculos**

Si se siguieron estos pasos, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

### **Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo**

Es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para el personal, así mismo se deben revisar constantemente las tareas que se asignan a cada equipo y el direccionamiento que se da al proceso, el cual debe estar construido desde un trabajo en conjunto.

### **Paso 7: Construya sobre el cambio**

John Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo, es decir, constantemente se deben seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y

determinar qué se puede mejorar, es por esto que la retroalimentación o feedback grupal se convierten en una herramienta de gran importancia para la empresa en este paso

### **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Es importante realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Así mismo, se debe resaltar que no existe un único camino que conduzca al cambio, por lo cual siempre deben ser tomadas en cuenta distintas variables (acorde a las necesidades de la empresa) y éstas mismas deben ser analizadas y actualizadas constantemente, cómo proceso del cambio.

Existen diferentes modelos de gestión del cambio, sin embargo, en la investigación se optó por este modelo, puesto que es el que mejor se acopla a las necesidades planteadas y las características de la organización.

#### **2.2.4 Protocolo de bioseguridad.**

A modo de introducción en este tema, es necesario recordar que a finales del 2019 en el mes de diciembre, Wuhan China, se convirtió en el epicentro de un brote de neumonía de etiología desconocida que no cedía ante tratamientos actualmente utilizados. En pocos días los contagios aumentaron exponencialmente, no solo en China Continental sino también en diferentes países. El agente causal fue identificado, un nuevo coronavirus (2019-nCoV) posteriormente clasificado como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19. (Koury & Hirschhaut, 2020)

A partir de ese momento, el mundo inició la preparación contra una amenaza latente que potencialmente podría extenderse alrededor del mundo dado al rápido crecimiento de contagio, a esta etapa en Colombia se le denominó la fase de preparación.

El día 6 de marzo de 2020 fue confirmado por el Ministerio de Salud y el Estado Colombiano el primer caso de coronavirus en Colombia, desde ese momento, el país realizó una transición de la fase de preparación, en la cual trabajó durante más de ocho semanas a la fase de contención en el territorio nacional (Ministerio de salud y protección social, 2020). Dadas las nuevas circunstancias, en el país debieron ser decretadas medidas tales como el aislamiento preventivo obligatorio, el cual tuvo grandes afectaciones a la situación financiera de la sociedad y en especial de las empresas, quienes tuvieron que realizar un cese en sus actividades con el fin de prevenir posibles focos de infección. Posteriormente, fue necesario tomar medidas adicionales que permitieran la reapertura económica, pero garantizando el bienestar y salud de la sociedad.

Dada la situación vivida en el año 2020 a causa de la Pandemia COVID-19, el gobierno nacional colombiano, a fin de proteger la integridad de los habitantes del territorio nacional ha promulgado normatividad en materia de protocolos de bioseguridad para enfrentar la pandemia, que son de obligatorio cumplimiento, las principales normas aplicables al caso de estudio son la resolución 666 de 2020, en la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus Covid-19, y la resolución 689 de 2020 la cual establece los protocolos de bioseguridad para el sector de juegos de suerte y azar, sector en el que se encuentra la compañía Juegos Divercinco S.A.S, la cuál es la empresa caso de estudio en esta investigación.

Este protocolo está orientado a minimizar los factores que pueden generar la transmisión de la enfermedad y deberá ser implementado por los empleadores y trabajadores del sector público y privado que requieran desarrollar sus actividades durante el periodo de la emergencia sanitaria y las ARL.

De acuerdo con el Ministerio de Salud y bienestar social, las siguientes son las responsabilidades establecidas para cada uno de los miembros del sector:

A cargo del empleador o contratante:

- Capacitar a sus trabajadores y contratistas vinculados mediante contrato de prestación de servicios o de obra las medidas indicadas en este protocolo.
- Adoptar medidas de control administrativo para la reducción de la exposición, tales como la flexibilización de turnos y horarios de trabajo, así como propiciar el trabajo remoto o trabajo en casa.
- Reportar a la EPS y a la ARL correspondiente los casos sospechosos y confirmados de COVID-19.
- Apoyarse en la ARL en materia de identificación, valoración del riesgo y en conjunto con las EPS en lo relacionado con las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- Proveer a los empleados los elementos de protección personal que deban utilizarse para el cumplimiento de las actividades laborales que desarrolle para el empleador.

A cargo del trabajador, contratista, cooperado o afiliado partícipe es responsabilidad:

- Cumplir los protocolos de bioseguridad adoptados y adaptados por el empleador o contratante durante el tiempo que permanezca en las instalaciones de su empresa o lugar de trabajo y en el ejercicio de las labores que esta le designe.

- Reportar al empleador o contratante cualquier caso de contagio que se llegase a presentar en su lugar de trabajo o su familia. Esto con el fin de que se adopten las medidas correspondientes.

- Adoptar las medidas de cuidado de su salud y reportar al empleador o contratante las alteraciones de su estado de salud, especialmente relacionados con síntomas de enfermedad respiratoria.

- Adicional a las medidas de uso adecuado de tapabocas, lavado de manos y distanciamiento físico, y teniendo en cuenta los mecanismos de diseminación del virus (gotas y contacto), el protocolo determina que se deben fortalecer los procesos de limpieza y desinfección de elementos e insumos de uso habitual, optimizar la ventilación del lugar y el cumplimiento de condiciones higiénicas sanitarias.

- El uso de guantes es recomendado si se van a realizar actividades de aseo o si se van a manipular elementos como residuos. Para las demás actividades, los lineamientos establecidos por Minsalud determinan el lavado de manos con agua, jabón y toallas desechables.

Adicional a esto, el protocolo establece lineamientos para el manejo de residuos, espacios para alimentación, trabajo en casa, interacción con terceros, desinfección, desplazamientos, entre otros. Todos de cumplimiento inmediato y por el tiempo que dure la emergencia sanitaria en el país (Ministerio de Salud y Seguridad Social, 2020).

Así mismo la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha dado unas medidas de protección básicas frente al brote de COVID-19, las cuales son

- Lávese las manos frecuentemente
- Adopte medidas de higiene respiratoria, cúbrase con el codo flexionado al toser
- Mantenga el distanciamiento social de al menos 1 metro (3 pies)
- Evite tocarse los ojos, la nariz y la boca
- Si tiene fiebre, tos y dificultad para respirar, solicite atención médica a tiempo
- Manténgase informado y siga las recomendaciones de los profesionales sanitarios (OMS, 2020).

Aunque se ha generado un protocolo general para la contención del virus, este protocolo debe ser ajustado a las necesidades de cada empresa, teniendo en cuenta su sector, tamaño, actividad y espacio disponible, con el fin de posibilitar la correcta aplicación de los procesos. El estado colombiano ha dictaminado protocolos de bioseguridad para el funcionamiento de los sectores económicos a los que se da apertura, así mismo varias organizaciones han hecho ajustes para hacer efectivo el protocolo acorde a las necesidades que presenten las empresas. Para el desarrollo de este proyecto, se tendrá en cuenta el protocolo propuesto por Mundo Video Corporation, una empresa dedicada a la comercialización de máquinas para casinos, así mismo, será analizado el protocolo inicial establecido por la empresa.

La empresa Mundo video Corporation establece los siguientes lineamientos generales para la construcción de protocolos de bioseguridad para Casinos, con el fin de mitigar y prevenir la propagación del virus (Mundo Video Corporation, 2020):

- **Lavado de manos:** se deberá disponer en los salones de los insumos necesarios para realizar una correcta desinfección, incluyendo jabón, toallas de un sólo uso (desechables) y alcohol glicerinado con concentración mínima del 60% y máximo de 95%. Es importante resaltar que los insumos deben ser de fácil acceso y se debe contar con avisos donde se especifique la importancia del procedimiento, también hacer uso de herramientas digitales tales como audio y pantallas de cada casino. Así mismo, se deben contar con áreas comunes que permitan la correcta desinfección, garantizando el lavado de manos mínimo cada 3 horas durante 20 segundos, al igual que después de realizar contacto con posibles superficies contaminadas, tales como pasamanos, dinero, elementos de juego, entre otras)

Es de gran relevancia que la persona encargada del SG-SST establezca mecanismos de seguimiento y control a las medidas y actividades correspondientes al protocolo.

- **Distanciamiento físico:** se debe garantizar el distanciamiento mínimo de 2 metros entre funcionarios y clientes, haciendo énfasis constante en el recordatorio de la distancia mínima, la cual debe estar dada a partir de señalización o bien, a partir de acrílicos o barreras sólidas que no permitan el intercambio de partículas entre máquinas. Es importante resaltar que no se podrán tener barras en las cocinas o cocinetas y éstas podrán ser empleadas únicamente por los funcionarios. De igual forma, se debe tener siempre presente el aforo máximo de cada local, teniendo en cuenta el área con la que se cuenta y los dos metros de distanciamiento entre cada persona. En el documento se presentan ejemplos del distanciamiento de las máquinas, siendo importante mencionar que la empresa no cuenta con la modalidad de juego en vivo, pero sí con máquinas slot y ruleta.

- **Elementos de protección personal (EPP):** es importante garantizar la disponibilidad y recambio de los EPP para los trabajadores, así como recordar constantemente a funcionarios y clientes la necesidad del uso de los EPP. De igual forma, se deben emplear guantes siempre que la actividad del funcionario requiera la manipulación constante de objetos tales como dinero, tarjetas, máquinas, etc., de lo contrario debe ser empleado el protocolo de lavado de manos constante, también es importante contar con los recipientes adecuados para desechar los elementos o residuos generados por la implementación del protocolo. Finalmente, se debe recordar a los funcionarios que los EPP empleados en el trabajo no deben ser empleados fuera de la jornada laboral.

La empresa realiza una clasificación del riesgo de exposición de cada trabajador, teniendo en cuenta el número de trabajadores que tenga la empresa

- **Tapabocas:** el uso del tapabocas debe ser obligatorio y constante, tanto para funcionarios como para clientes, siempre es de gran importancia seguir las indicaciones de uso que brinde el fabricante (teniendo en cuenta que el tapabocas puede ser desechable o reutilizable, siempre y cuando cumpla con las medidas establecidas por el Ministerio de Protección social), así mismo, la empresa establece un protocolo para el uso (colocación y retiro) de los tapabocas convencionales.

Teniendo en cuenta la funcionalidad de este elemento de protección personal y el papel que desempeña en la reducción de la probabilidad de contagio se deben tener ciertas consideraciones al momento de manipularlo, se recomienda que las manos estén en un estado óptimo de limpieza al momento de retirarlo o ponerlo, por lo que se hace necesario que sean lavadas con agua y jabón por al menos 20 segundos, también se establece que el tapabocas debe estar correctamente

colocado, cubriendo la nariz y boca en todo momento y asegurado a las orejas (en caso de los que poseen bandas) o atados a la parte de atrás de la cabeza (en caso de los que tienen cintas), al momento de retirarlo siempre se debe hacer de las cintas o elásticos, nunca de la parte de la mascarilla, así mismo no se debe dejar este elemento sobre ninguna superficie que pueda estar potencialmente contaminada, como por ejemplo barras, equipos de cómputo, maquinas entre otras superficies que estén en constante contacto con personas.

- **Limpieza y desinfección:** Se deben implementar procesos de limpieza y desinfección mínimo cada hora o equivalente al ingreso de clientes, horarios, número de trabajadores o áreas involucradas en la actividad comercial, así mismo se deben realizar procesos de limpieza y desinfección antes de la apertura y después del cierre del establecimiento, involucrando todo el mobiliario, pisos, paredes, ventanas, acrílicos y demás superficies del establecimiento con productos de desinfección domésticos o industriales, así mismo se deben realizar instructivos (preferiblemente digitales) del cómo hacer el procedimiento de limpieza y desinfección, garantizando seguridad tanto para los que realizan la desinfección como para aquellos que ocupan las áreas y estaciones de juego a desinfectar, también se recomienda que la persona encargada de SST haga seguimiento y control por medio de inspecciones.

Para la realización de los procesos de limpieza y desinfección, se debe tener en cuenta unas condiciones, las cuales son: El personal que realice la desinfección deberá portar los elementos de protección personal, los cuales no son reemplazados por los elementos de bioseguridad, así mismo, la desinfección de sillas, máquinas u otras superficies que estén en contacto directo con los clientes, debe ser realizada cuando el mismo abandone la estación de juego o las instalaciones, y se debe garantizar que dicha desinfección sea ejecutada antes de que otra persona ocupe el sitio, siempre procurando usar los elementos designados para la actividad y siguiendo

las recomendaciones de uso que el fabricante estipula para los productos, también se recomienda el uso de alcohol al 70% para la limpieza de superficies.

- **Limpieza de calzado:** Para el ingreso al establecimiento, este deberá contar con un tapete sanitizante, cárcamo tipo espejo o poceta donde se garantice como mínimo una capa de 0.5 ml de solución desinfectante, esto con el fin de esterilizar la suela de los zapatos tanto de empleados como de clientes antes de entrar en contacto con el suelo del casino.

- **Manejo de residuos:** Se deben identificar y separar correctamente los residuos generados por el casino, desglosando efectivamente los desechos en sus categorías básicas, aprovechables (reciclaje), ordinarios (orgánicos y/o no reciclables) y peligrosos (aquellos que se encuentren contaminados o supongan riesgo para la salud), así mismo los elementos de bioseguridad como tapabocas y guantes deben ser desechados en doble bolsa roja y entregados a la empresa de recolección para su disposición final, también se debe cumplir con el estricto aseo de los botes de basura y garantizar el adecuado uso y porte de los elementos de seguridad, así como cumplir con protocolos de salubridad para el personal que realiza la entrega de los residuos, cumpliendo mínimamente con el lavado de manos.

- **Capacitación y entrenamiento:** Para el funcionamiento de las empresas dedicadas a los juegos de azar, se debe realizar un plan de capacitación para los trabajadores en todos los temas relacionados con sensibilización, protocolos, forma de transmisión y cómo prevenirlos; dicho plan debe tener en cuenta mínimamente los siguientes ítems:

- ❖ Factores de riesgo individuales, así como en el lugar de trabajo, el hogar y la comunidad en la que se desenvuelva el individuo.
- ❖ Signos y síntomas.
- ❖ Importancia del reporte de condiciones de salud.

- ❖ Protocolo de actuación frente a síntomas.
- ❖ Protocolo de etiqueta respiratoria.
- ❖ Uso adecuado de los EPP.
- ❖ Limpieza y desinfección.
- ❖ Lavado de manos con una periodicidad mínima de cada 3 horas en donde el contacto con el jabón debe durar mínimo 20 segundos, así mismo lavarlas después de entrar en contacto con superficies que hayan podido ser contaminadas por otra persona (manijas, pasamanos, cerraduras, transporte, dinero, tarjetas, elementos de juego etc.), después de ir al baño y después de comer.
- ❖ Disposición de uniformes de trabajo en casilleros y espacios habilitados para tal fin, promover el no uso de joyas, relojes y accesorios de cualquier tipo, que puedan convertirse en riesgo para la transmisión del virus.
- ❖ Hábitos de vida saludable con los trabajadores, como la hidratación frecuente, y la disminución del consumo de tabaco como medida de prevención.
- ❖ Pausas activas, de conformidad con lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Para la ejecución de dichas pausas no es necesario retirarse los elementos de protección personal como los tapabocas, es necesario garantizar la distancia de mínimo 2 metros entre cada uno de los trabajadores. Al finalizar las pausas activas, es necesario realizar el protocolo de lavado de manos antes de volver a la realización de las actividades desarrolladas en la sala de juegos.
- ❖ Sensibilización del reporte de síntomas de COVID-19 enfatizando la no asistencia a los casinos y salas de juegos de suerte y azar en caso de presentar síntomas de gripe o

un cuadro de fiebre mayor a 38°C, garantizando la reserva y discreción de la información entre el trabajador y el empleador.

- **Alternativas de organización:** Se recomienda a los establecimientos la flexibilización de turnos, así como el ajuste de horarios de atención acorde a las directrices de cada unidad territorial, también se debe calcular el aforo máximo para los locales, teniendo en cuenta clientes, proveedores, empleados y demás personal que ingrese a las instalaciones de la empresa para garantizar el distanciamiento.

- **Interacción en tiempos de alimentación:** Se recomienda el uso de horarios para las comidas, evitando así que muchas personas realicen esta actividad simultáneamente esto con el fin de respetar la distancia mínima. También cabe resaltar que la ingesta de alimentos debe ser realizada en lugares destinados a tal fin, manteniendo los protocolos de aseo y desinfección antes y después de hacer uso de los espacios y los elementos que se encuentren en el área.

- **Medidas locativas:** Se debe disponer de suficientes puntos de desinfección en el área de juegos teniendo en cuenta la afluencia de clientes, trabajadores, proveedores y demás individuos que ingresan a la compañía, del mismo modo se debe contar con instalaciones apropiadas para que los empleados realicen el cambio de prendas, garantizando que la ropa ordinaria no entre en contacto con la ropa de trabajo. También se debe contar con existencias suficientes de lavamanos, en los cuales debe haber agua limpia, jabón líquido y toallas desechables de un solo uso, así mismo el local deberá garantizar una correcta circulación de aire sin recurrir a aire acondicionado y/o ventiladores así como la existencia de puntos de desinfección de alcohol en gel principalmente en puntos estratégicos del establecimiento, como son, la caja, las entradas y la zona de juegos.

- **Desplazamiento de los trabajadores desde y hasta el casino:** En medida de lo posible incentivar el uso de transporte particular (Automóvil, motocicleta, bicicleta o caminar), llegado el caso de que los empleados deban hacer uso del transporte público, se deben tener en cuenta ciertos requisitos en materia de protección personal, como el correcto uso del tapabocas, uso de guantes no estériles (Nitrilo o caucho), aplicar gel antibacterial al momento de subir y bajar del vehículo, se recomienda guardar una silla entre los pasajeros, así como procurar mínimamente un metro de distancia entre viajeros.

- **Recomendaciones en el hogar:** Se recomienda a los trabajadores que cumplan con ciertas medidas de seguridad al estar en su hogar, tales como frecuentar los lugares estrictamente necesarios y lo menos posible, restringir visitas de y a parientes, usar el tapabocas dentro de casa en caso de presentar síntomas respiratorios y atender todas las recomendaciones del estado en materia de horarios y aforo de lugares públicos.

Al momento en que el colaborador regrese a la vivienda, se deben tener ciertas precauciones, tales como retirar el calzado y lavar la suela con agua y jabón, del mismo modo se deben lavar las manos de acuerdo a lo establecido por el ministerio de salud y protección social. Antes de tener contacto con algún miembro del hogar se debe bañar con abundante agua y jabón, para posteriormente cambiarse de ropa; también se deben desinfectar superficies y mantener la vivienda ventilada.

- **Medidas de coordinación con aseguradoras de riesgos laborales ARL:** Se debe incluir dentro de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos aquel causado por COVID-19, así mismo cumplir con los protocolos dictados por el ministerio de salud y protección social, por su parte la ARL debe prestar asistencia técnica, orientación y

rápida respuesta a las empresas que posean personal en riesgo por Covid con el fin de vigilar y mantener controlado el dicho riesgo laboral.

- **Prevención y manejos de situaciones de riesgo o contagio persona a persona:** No se debe permitir el ingreso a personas que presentan temperaturas corporales mayores o iguales a 38°C o cuadros de afección respiratoria y a aquellos a los que les sea permitida la entrada se les deberá tomar atenta nota de datos personales y condiciones de salud con las que ingresa al establecimiento, también se debe realizar un seguimiento a las condiciones de salud de los colaboradores e informar de cualquier variación a la ARL y a la EPS a la que esté afiliado el colaborador, también promover el registro de síntomas en aplicaciones como Coronapp y asegurar una adecuada y frecuente desinfección de todas las superficies que estén en contacto con las personas.
- **Manejo de situaciones de riesgo y casos sintomáticos en los casinos:** Se deberá Implementar un canal de comunicación directo con los trabajadores y todo aquel que se encuentre dentro de los casinos, informando inmediatamente sobre cualquier eventualidad de salud que presente dentro de la sala o condición del cliente que muestre síntomas asociados con el COVID-19, se realizará aislamiento preventivo en la sala de juego, habilitando un espacio, donde se trasladará la persona con presuntos síntomas para lo cual: La persona responsable en la sala de juego deberá colocarse mascarilla quirúrgica, guantes de nitrilo, u otros materiales similares, careta en acetato o acrílico. Se encargará de guiar y acompañar a la persona con posible sintomatología a un sitio aislado que definirá la empresa, donde deberá esperar. Si el caso es de un trabajador se validará la EPS en el registro de personal. Si es un cliente se deberán validar en el registro previo al ingreso. La persona encargada en la sala de juegos deber reportar el caso a la EPS y a

la secretaría de salud que corresponda para que evalúen su estado de salud, quienes determinarán si se debe trasladar a su casa con un aislamiento preventivo para síntomas leves y en el caso de dificultad para respirar, dolor en él lo deben trasladar a un centro médico en una ambulancia de forma inmediata. Después del retiro de la persona sospechosa del espacio definido para el aislamiento, se deberá :limpiar y desinfectar con alcohol al 70% o hipoclorito disuelto en agua, haciéndolo de manera total en todas las superficies como pisos, paredes, puertas, ventanas, divisiones, muebles, sillas, y todos aquellos elementos con los cuales la persona haya tenido contacto. El personal de limpieza utilizará equipo de protección individual adecuado el cual estará compuesto por: tapabocas, careta, uniforme antifluidos, guantes de caucho industriales, calzado impermeable. La persona al terminar el proceso de desinfección deberá retirarse los elementos de protección personal y deberá hacer inmediatamente el lavado de manos, extendido por más de 30 segundos según indicaciones.

**Forma de realizar seguimiento y monitoreo a los síntomas de contagio de COVID-19 entre trabajadores, clientes, proveedores:**

❖ **Clientes y proveedores del casino:**

<b>EVENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Acceso a la zona de juegos</b>	Al ingresar a la sala de juegos, se deberá tomar la temperatura al individuo con un termómetro láser, si su temperatura corporal no supera los 38 C, se permitirá el ingreso, por el contrario, si supera este límite no se dejará ingresar y se deberá informar a la EPS y a la secretaría de Salud de forma inmediata.	Personal de seguridad, encargado de SST o persona designada por el casino

	Verificar uso correcto del tapabocas	
	Direccionar al cliente o proveedor a la estación de lavado de manos, enfatizando en la duración (mínimo 20 segundos)	
	Seguimiento continuo al uso y medidas preventivas de contagio de COVID-19	
<b>Uso de los casinos</b>	Realizar tomas de temperatura periódica a clientes que permanezcan por más de dos horas en los casinos. Si la temperatura tomada es mayor a 38C, trasladar a la persona a la zona definida por aislamiento. E iniciar protocolo de: Manejo de situaciones de riesgo y casos sintomáticos.	Personal de seguridad, encargado de SST o persona designada por el casino
<b>Entrega de alimentos y bebidas</b>	El cliente hará la solicitud, después el pedido será llevado por la persona encargada de servicio al cliente (portando todos los implementos de bioseguridad), en doble empaque para garantizar la higiene, posteriormente depositará el pedido en una mesa o superficie previamente esterilizada evitando así el contacto persona-persona	Auxiliar de servicio al cliente

*Tabla 1. Seguimiento y monitoreo a clientes y proveedores*

❖ **Empleados**

<b>EVENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Ingreso al casino</b>	Al ingresar a la sala de juegos, se deberá tomar la temperatura al individuo con un termómetro láser, si su temperatura corporal no supera los 38 C, se permitirá el ingreso, por el contrario si supera este límite no se dejará ingresar y se deberá informar a la EPS y a la secretaría de Salud de forma inmediata.	Personal de seguridad, encargado de SST o persona designada por el casino
	Verificar uso correcto del tapabocas	
	Direccionar al cliente o proveedor a la estación de lavado de manos, enfatizando en	

	la duración (mínimo 20 segundos)	
	Llevar a los empleados al área destinada para el cambio de prendas, procurando una distancia mínima de 2 metros, haciendo énfasis en el uso de EPP requeridos para su estancia en la empresa.	
	Seguimiento continuo al uso y medidas preventivas de contagio de COVID-19	
<b>Permanencia en los casinos y salas de juegos</b>	Realizar tomas de temperatura periódica a clientes que permanezcan por más de dos horas en los casinos. Si la temperatura tomada es mayor a 38C, trasladar a la persona a la zona definida por aislamiento. E iniciar protocolo de: Manejo de situaciones de riesgo y casos sintomáticos.	Personal de seguridad, encargado de SST o persona designada por el casino

Tabla 2. Seguimiento y monitoreo a Empleados

**Plan de comunicaciones:** Se deben mantener las líneas de contacto e información activas y prestas a reaccionar ante cualquier situación, por ello deben estar visibles en posters, pantallas, altavoces y demás elementos de comunicación presentes en la compañía, divulgando información proveniente del ministerio de salud y constantes mensajes de autocuidado así como las instrucciones para cumplir con los protocolos de bioseguridad, del mismo modo se debe programar charlas y capacitaciones frecuentes para los empleados en materia de seguridad y prevención del COVID-19.

**2.2.5 Estimación de costos.**

El costo es transversal a cualquier fase en el desarrollo de un proyecto, brindando información substancial para la toma de decisiones, la programación de los costos y la gestión de los recursos, por tanto, una estimación de costos deficiente, puede convertirse en una de las principales

razones por las cuales un proyecto puede fallar incurriendo en sobrecostos o ser declarado financieramente inviable.

Realizar la estimación de los costos en la gestión de cambios de un sistema de gestión de seguridad y salud resulta de gran importancia para la empresa, ya que a partir de este se brindan mayores herramientas para la toma de decisiones al respecto, así como para el proceso de adquisición de los productos y la implementación de las mejoras, permitiendo a las empresas realizar ajustes y analizar los futuros costos, de modo que el proyecto pueda ser viable financieramente, teniendo en cuenta que en el panorama actual, todas las empresas deberán realizar las mejoras y garantizar la seguridad a todos los actores de la organización.(Rodríguez & Rojas Cubides, 2015)

Según diversas teorías recopiladas por Rodríguez & Rojas, existen diversos métodos para realizar la estimación de costos de un proyecto, dentro de los cuales se encuentran:

- **Estimación Análoga:** se caracteriza por utilizar información sobre los costos históricos de proyectos previos que cuentan con características similares. Normalmente el estimador del costo, toma de la base histórica organizacional el proyecto que se asemeje y con esta información modifica el proyecto actual. Este tipo de estimación lleva en sí una carga subjetiva, ya que es el analista quien establece el nivel de similitud entre los proyectos.
- **Estimación Bottom-up o ascendente:** Comúnmente aplicada para el costeo de paquetes específicos de trabajo o actividades, por tanto, se requiere que la información del proyecto esté detallada y disponible. El estimador del costo, rompe el proyecto en múltiples ítem de trabajo y estima el monto de los recursos de tipo laboral, equipo y materiales necesarios para completar cada uno de esos ítems, así mismo, identifica los

costos unitarios de estos costos. Finalmente, los ítems individuales son sumados para identificar el costo total.

- **Estimación paramétrica:** los modelos de costos paramétricos pertenecen a la familia de los métodos estadísticos en los cuales se identifican vínculos causales y se correlacionan costos y características del producto con el fin de obtener una función paramétrica con una o más variables.
- **Juicio experto:** es una metodología en la cual los supuestos y evaluaciones del proyecto son formulados por el estimador basado en su propia experiencia y conocimiento. Por tanto, su enfoque es muy intuitivo y es altamente susceptible al sesgo personal y sensible a las presiones políticas. La estimación de costos bajo esta metodología se puede dar en cualquiera de las fases del proyecto y es altamente útil cuando la información histórica es escasa o inexistente.
- **Costos de Calidad:** Los costos de calidad (COQ) suelen entenderse como la suma de los costos de conformidad y no conformidad, donde el costo de la conformidad es el precio pagado por la prevención de mala calidad, y el costo de no conformidad es el costo de la mala calidad causado por la falla del producto y servicio

Teniendo en cuenta lo anterior, la estimación de costos para el proyecto se llevará a cabo mediante la estimación análoga, la cual se acopla a la investigación, considerando que el sistema de gestión de cambios va a ser implementado teniendo en cuenta la información existente en la empresa y sus presupuestos históricos; por lo cual resulta conveniente este tipo de modelo.

### **2.3 Marco legal**

Para el desarrollo del presente proyecto se tendrá en cuenta la legislación con respecto a seguridad y salud en el trabajo relacionada a continuación:

Desde que comenzó el siglo, en el año 1900; se han venido haciendo avances en materia de seguridad y salud en el trabajo, aunque en ese entonces dichos avances no se establecían bajo este nombre, es importante rescatar los aportes que se realizaron al tema actualmente abordado en esta investigación.

Entre los primeros acercamientos en materia de seguridad y salud en el trabajo se encuentra, la ley 54 del general Uribe promulgada en 1905, estableciendo la primera reglamentación referente a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; años más tarde, en 1936 se desarrolla una reforma constitucional, la cual trae cambios de tipo social y de políticas laborales, empezando a regir la ley de legislación laboral en territorio Colombiano.

En 1950 se expide el decreto - ley 2663, también conocido como el código sustantivo del trabajo, el cual rige y establece planes de emergencia en materia laboral, así mismo en el año 1979 se expide la ley 9 por medio de la cual se establece la necesidad de la salud ocupacional en Colombia, se crea el código sanitario nacional, medidas de higiene, y se desarrolla el plan de emergencias. En el año 1984 se expide el decreto 614, en el que se reglamenta formalmente el término de salud ocupacional y se le da la tarea de proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral, además, documenta el primer plan nacional de seguridad ocupacional.

En la década de los 90, específicamente con la reforma que dio origen a la constitución política de 1991, la cual reza en su artículo 48 “La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley”, se dio un gran paso en materia de seguridad social y laboral, llevándolas a formar parte del estado, reconociendo la seguridad social como un servicio público de carácter obligatorio.

Dos años después, en 1993 se promulga la ley 100, la cual crea el sistema de seguridad social integral, se dan pautas para su funcionamiento y se da el estatus de obligatoriedad a la afiliación de empleados. un año después en 1994 se avanza en materia de salud ocupacional con el decreto 1295, el cual define el término de enfermedad profesional, también alienta la creación del comité paritario de salud ocupacional (COPASO) y también se crea el sistema general de riesgo profesional.

Posteriormente, en la década del 2000, con la ley 1010 de 2006, se da otro paso importante en materia de salud ocupacional, ya que por medio de esta se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, contribuyendo a la protección psicosocial y física de los trabajadores; 6 años más tarde, en el 2012 con la ley 1562, se busca cubrir una mayor parte de los trabajadores del territorio nacional, haciendo obligatoria la afiliación al sistema de riesgos laborales para los trabajadores independientes que laboren en actividades catalogadas por el ministerio de trabajo.

Posteriormente en el año 2014 se expide el decreto 1443, el cual modifica el término de salud ocupacional por sistema general de seguridad y salud en el trabajo-SGSST-, dictando

disposiciones para la implementación del mismo y estableciendo el requerimiento de actualización para los términos asociados, como por ejemplo el COPASO que a partir de entonces se denomina Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST). En el año 2015, se expide el decreto 1072, el cual es un compilado de todos los decretos referentes a regulación del sector trabajo. 2 años después por medio del decreto 52 del 2017, se inicia la transición hacia el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, finalmente en el 2019 se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, derogando la resolución 1111 de 2017 por la resolución 0312 de 2019.

Dada la situación vivida en el año 2020 a causa de la Pandemia COVID-19, el gobierno nacional colombiano, a fin de proteger la integridad de los habitantes del territorio nacional ha promulgado normatividad en materia de protocolos de bioseguridad para enfrentar la pandemia, que son de obligatorio cumplimiento, las principales normas aplicables al caso de estudio son la resolución 666 de 2020, en la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus Covid-19, y la resolución 689 de 2020, la cual establece los protocolos de bioseguridad para el sector de juegos de suerte y azar, sector en el que se encuentra la compañía Juegos Divercinco S.A.S; empresa caso de estudio en esta investigación.

#### **2.4 Marco situacional**

El planteamiento del sistema de gestión de cambios y estimación de costos del SG-SST se diseñará para la empresa Juegos Divercinco S.A.S, la cual se encuentra en el mercado desde hace aproximadamente 10 años y se dedica al sector de entretenimiento, específicamente a los juegos de suerte y azar.



*Figura 4. Logo Juegos Divercinco S.A.S*  
Fuente: Empresa Juegos Divercinco S.A.S

La empresa cuenta con cuatro sedes, ubicadas en los municipios de Dosquebradas (Risaralda), Pereira (Risaralda), Cartago (Valle del Cauca) y Manizales (Caldas), los cuales se localizan en la región occidental del territorio colombiano y cuentan con una posición geográfica estratégica respecto a su clima, turismo y rutas de transporte definidas en el país.

Juegos Divercinco S.A.S es una empresa familiar que nació a partir de la detección de una necesidad constante en la sociedad: el entretenimiento, y desde el primer momento se ha dedicado de forma continua a ofrecer diversión a sus usuarios. Cuenta con diferentes tipos de juegos, tales como ruleta, slots (también conocido como máquinas con líneas de pago múltiple) y apuestas deportivas en convenio con la empresa Wplay; actualmente trabajan en la compañía 17 personas, las cuales se encuentran distribuidas por cargo de la siguiente manera, 1 directora administrativa y financiera, 3 administradoras, 1 contadora, 2 técnicos de mantenimiento, 4 auxiliares y 6 promotores supernumerarios.

Juegos Divercinco S.A.S es una empresa catalogada con riesgo I, la cual, dado su número de trabajadores, debe cumplir con 21 estándares mínimos según la resolución 0312 de 2019. Actualmente, la empresa cuenta con un SG-SST establecido, sin embargo, no ha sido actualizado desde el año 2019, por lo cual en este momento no cumple con la normatividad vigente exigida.

### **3. Capítulo III: Diseño metodológico**

#### **3.1 Tipo de estudio**

El tipo de investigación o estudio, de acuerdo con Hernández Sampieri (2001) es descriptivo ya que, desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así poder hacer la descripción de lo que estudia; en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir, y cómo lograr la precisión en esa medición, lo cual requiere considerable conocimiento en el área que se investiga para formular preguntas específicas que se pretende responder en el estudio pues facilita un perfil completo de un evento, condición o situación empleando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos. (Sampieri H, 2001, p. 61). En este caso, se busca identificar y describir las variables relacionadas con un sistema de gestión de cambios y estimación de costos para la actualización del SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S a partir del modelo teórico de gestión del cambio de John Kotter.

#### **3.2 Método de investigación**

La investigación se realizó a partir del método de observación e inducción, puesto que, para desarrollar el estudio, inicialmente se analizó la información proporcionada respecto al SG-SST de la empresa Juegos Divercinco, con el fin de identificar el estado de la empresa respecto a esta exigencia, posteriormente, se realizó un estudio de los métodos teóricos existentes para gestión del cambio, la estimación de costos y la adecuación del SG-SST a los lineamientos actuales dados por la pandemia.

Adicionalmente, la investigación implicó el uso del método cualitativo, teniendo en cuenta que se hizo una revisión de la documentación existente; a partir de la cual fueron establecidas estrategias para la implementación de la gestión del cambio del SG-SST, a partir de las condiciones de la empresa, la localización, el estado actual de la pandemia y las reglamentaciones y disposiciones legales. Con la información anteriormente obtenida, se estimaron los costos de implementación del sistema de gestión en la empresa por medio del método inductivo, dentro del cual se buscó establecer los costos directos e indirectos de la aplicación del SG-SST considerando las necesidades actuales dadas por la pandemia, finalmente, se realizó mediante el método inductivo una estandarización del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la organización.

### **3.3 Formulación de hipótesis**

El modelo de cambio planteado por John Kotter es una herramienta útil al momento de realizar la gestión del cambio al sistema de SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S adaptando los protocolos de bioseguridad frente a la pandemia COVID-19, teniendo en cuenta la estimación de los costos que implica la implementación.

### **3.4 Fuentes y técnicas para recolección de información**

El objeto de investigación fue la empresa Juegos Divercinco S.A.S. La muestra fue no probabilística a criterio del investigador. Se aplicaron los instrumentos a directivos y trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Las fuentes a partir de las cuales se desarrolló la presente investigación son:

- Fuentes primarias: dentro de las fuentes primarias se optó por la observación, encuestas, entrevistas y consultas a expertos para obtener información de primera mano sobre la situación actual e impactos ocasionados por los cambios en la organización.
- Fuentes secundarias: se emplearon tesis, artículos, libros, información de páginas especializadas e internet y demás textos que resultaron útiles para recolectar información bibliográfica apropiada para el adecuado desarrollo de la investigación.

En cuanto a las técnicas a utilizar, desde el enfoque cualitativo fueron: revisión documental, observación, encuestas, entrevistas, y consulta a expertos. Los instrumentos fueron: documentos escritos, registros de observación, cuestionarios, grabaciones, fotografías, guión de entrevistas, notas de campo.

### **3.5 Tratamiento de la información**

Para el tratamiento de la información obtenida de las fuentes primarias (encuestas), se hizo uso de la estadística descriptiva con el fin de condensar e identificar los principales comportamientos respecto a la situación actual de la pandemia y la situación de la empresa frente al SG-SST, también se hizo uso de diagramas circulares agrupando criterios en común que permitieron identificar patrones respecto al objeto de estudio, dichos gráficos se elaboraron con el fin de que la información recolectada sea ordenada y de fácil comprensión para el lector. Adicionalmente, la información recolectada a través de entrevistas y observación, fue analizada de forma cualitativa a través de tablas y diagramas, siendo de gran utilidad para la investigación. Para las fuentes secundarias de información se hizo un análisis cualitativo, relacionando las distintas partes de la investigación con los datos obtenidos.

## 4. Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Diagnóstico inicial

La empresa Juegos Divercinco S.A.S cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo establecido, sin embargo, no ha sido revisado desde junio de 2019, por lo cual, se encuentra desactualizado y no está acorde con las necesidades y riesgos actuales. Teniendo en cuenta los requerimientos dados en la Resolución 0312 de 2019, se procede a realizar un diagnóstico del estado del SG-SST de la empresa en 2020 con apoyo de la documentación suministrada por la compañía. Se debe tener en cuenta que se realiza el diagnóstico para la empresa teniendo en cuenta su estado de SST antes de que la pandemia COVID-19 llegara al país, ya que al momento de la evaluación (Junio de 2020), la empresa no cuenta con operación dadas las disposiciones legales actuales, por lo cual no se está realizando la aplicación del sistema de gestión en la empresa.

Estándar/ítem	Cumple	No cumple
Asignación de una persona que diseñe el sistema de gestión de SST	X	
Asignación de recursos para el sistema de gestión SST	X	
Afiliación al Sistema de seguridad social integral	X	
Conformación y funcionamiento del COPASST		X
Conformación y funcionamiento del Comité		X

de Convivencia		
Programa de capacitación		X
Política de seguridad y salud en el trabajo	X	
Plan anual de trabajo		X
Archivo y retención documental del sistema de gestión de SST	X	
Descripción sociodemográfica y diagnóstico de condiciones de salud	X	
Actividades de medicina del trabajo y de prevención y promoción de la salud		X
Evaluaciones médicas ocupacionales	X	
Restricciones y recomendaciones médicas y laborales	X	
Reporte de accidentes de trabajo y enfermedades laborales	X	
Investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades cuando sean diagnosticadas como laborales	X	

Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos		X
Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas y herramientas	X	
Entrega de los elementos de protección personal -EPP y capacitación en uso adecuado	X	
Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias	X	
Brigada de prevención, preparación y respuesta ante emergencias	X	
Revisión por la alta dirección		X

*Tabla 3. Estándares mínimos para empresas de once (11) a cincuenta trabajadores (50) según resolución 0312 de 2019.*

Teniendo en cuenta los anteriores estándares, se identifican las siguientes oportunidades de mejora para la empresa Juegos Divercinco:

- La empresa debe gestionar sus reuniones de COPASST y Comité de Convivencia, realizando las capacitaciones de forma oportuna, puesto que se cuenta con la conformación, más no con evidencias de las reuniones.

- Es necesario cumplir el programa de capacitación, inducción y reinducción que tiene establecido la compañía, así como realizar una actualización del mismo teniendo en cuenta las necesidades actuales y el entorno.
- Se debe realizar la actualización de la evaluación inicial de la empresa en 2020 y el plan anual de trabajo
- Se requiere actualizar la matriz legal teniendo en cuenta el panorama actual generado por la pandemia COVID-19 y las disposiciones legales en materia de SST.
- La empresa debe diseñar un protocolo de gestión de cambio acorde a sus necesidades.
- La empresa debe realizar las mediciones de incidencia y ausentismo generado por incidentes y accidentes de trabajo, así como enfermedades laborales
- Se debe actualizar la matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos.
- La compañía debe realizar el diseño del protocolo de bioseguridad y su correcta implementación y seguimiento conforme a la normatividad vigente.
- Debe ser capacitada la brigada de prevención, preparación y respuesta ante emergencias, ya que se cuenta con la conformación de la misma, pero no se tiene soporte de su capacitación.
- Deben ser implementadas medidas de revisión y auditoría, así como el seguimiento y desarrollo de acciones preventivas y correctivas teniendo en cuenta el diagnóstico proporcionado.

- Se debe realizar dotación de elementos de protección personal acorde a los protocolos de bioseguridad ante la pandemia COVID-19 y su respectiva capacitación para el uso de los mismos
- La empresa no cuenta con protocolos de bioseguridad diseñados y debidamente implementados.

A través del Diagrama Ishikawa, se representa la relación Causa-Efecto de las falencias en el SG-SST de la empresa Juegos Divercinco:



Figura 5. Gráfico diagnóstico (Ishikawa).

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Normatividad legal aplicable y protocolos de bioseguridad

Teniendo en cuenta las disposiciones legales aplicables al caso de estudio, como son las Resoluciones 666 y 689 del 2020 que reglamentan los protocolos de bioseguridad generales y los aplicables al sector de juegos de azar y referentes teóricos como el protocolo propuesto por la empresa Mundovideo, se propone el siguiente protocolo de bioseguridad para la empresa Juegos Divercinco SAS.

Observar Anexo 01. Protocolo de bioseguridad Juegos Divercinco S.A.S

## 4.3 Aplicación modelo de gestión de cambios de John Kotter

Teniendo en cuenta el anterior diagnóstico, se propone la implementación de las mejoras a partir del modelo de gestión del cambio de John Kotter, el cual está conformado por 8 pasos:



Figura 6. Etapas del modelo de Kotter

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que para las condiciones actuales dadas por la pandemia Covid-19, el proceso de implementación puede realizarse de forma más flexible en comparación a un momento antes de la pandemia, teniendo en cuenta que las personas a partir de la situación pueden llegar a ser un poco más conscientes acerca de la importancia de la seguridad y salud en el trabajo, y una adecuada gestión de cambios, herramientas concebidas como mecanismos para brindar protección y bienestar a los trabajadores, clientes y demás personas involucradas en el negocio. A partir de esto, se procede a describir cada paso:

### **Paso 1: Cree sentido de urgencia**

En este paso, como su nombre lo indica, es necesario crear un sentido de urgencia al interior de la organización respecto a la implementación del cambio, siendo importante que la empresa reconozca la importancia del cambio.

La empresa Juegos Divercinco S.A.S viene implementando su sistema de seguridad y salud en el trabajo desde el año 2016, sin embargo, teniendo en cuenta el diagnóstico inicial, actualmente el sistema se encuentra desactualizado, no se adecua a las necesidades de la empresa, el entorno, la sociedad y sus empleados; por lo cual se hace necesario un diagnóstico, corrección e implementación de mejoras en el sistema, de modo que el mismo cumpla con todos los requerimientos actuales, siendo importante su actualización, control y auditoría semestral

Dada la situación actual de la compañía, este primer paso del modelo de Kotter se ve implícito desde el momento en que se contactó con la empresa y manifestaron la necesidad de implementar cambios a su programa de SST, teniendo en cuenta que no cumplen con la normatividad vigente y que ésta es de gran importancia para garantizar la salud de los trabajadores y clientes así como para la realización de las actividades económicas de la

compañía. Al momento de establecer la comunicación inicial con la empresa, se identificaron posibles consecuencias de no actualizar conforme a la normatividad vigente su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, las cuales son:

- Accidentes de trabajo y enfermedades laborales, lo cual aumentaría el ausentismo en la empresa, afectando la salud de sus trabajadores y normal funcionamiento de las sedes conforme a las tareas asignadas a cada cargo.
- Sanciones, multas y posible cierre a la empresa ante el incumplimiento de los estándares mínimos de SG-SST, los cuales son obligatorios según la resolución 0312 de 2019.
- Demora en el futuro retorno a su actividad económica una vez el Gobierno Nacional lo permita (en Julio de 2020 aún el sector de entretenimiento no cuenta con el aval para operar dadas las condiciones por la pandemia COVID-19), puesto que, si no se cumple con los protocolos de seguridad, la empresa posiblemente no tenga autorización para operar de nuevo.
- Mala percepción ante los clientes dado que no se cumple con las condiciones óptimas de trabajo
- Ambiente de trabajo inadecuado para el desarrollo de las labores, lo cual afecta la productividad de los empleados.

Dado lo anterior, se busca evidenciar el sentido de urgencia que tiene la empresa de realizar una gestión del cambio apropiada en su SG-SST, y de este modo garantizar que se cumpla con todas las disposiciones legales, generando un ambiente de trabajo seguro, que permita el

bienestar de trabajadores y clientes. Para cumplir con el objetivo, se propone un plan de trabajo a seguir con la empresa:

1. Identificar las disposiciones legales actuales referentes al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) y la pandemia COVID-19, teniendo en cuenta la reglamentación aplicable al sector de entretenimiento, especialmente a los juegos de suerte y azar.
2. Realizar un diagnóstico del SG-SST actual de la empresa por medio de la documentación existente en la organización, y confrontarlo con las disposiciones legales dada la situación actual en el país.
3. Identificar oportunidades de mejora para la empresa respecto a su SG-SST según la documentación y normatividad aplicables.
4. Planificar reuniones con los directivos y colaboradores de la empresa para hacer una retroalimentación de los hallazgos, buscando ampliar la información existente y conocer sus puntos de vista.

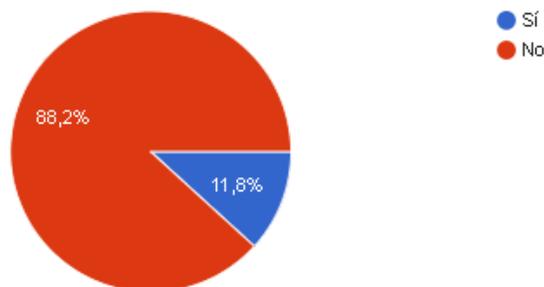
En la siguiente gráfica se puede observar la las etapas del proceso descrito en la empresa Juegos Divercinco S.A



*Figura 7.* Proceso de evaluación, desarrollo, implementación y control del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S  
 Fuente: Propia-Ardiles (2017)

Se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa Juegos Divercinco S.A.S y según el 11,8% de los trabajadores el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo requiere un cambio, tal como se puede apreciar en la gráfica:

¿Cree usted que el actual sistema de gestión de seguridad y salud en trabajo de la empresa Juegos Divercinco SAS requiere algún ajuste?  
 17 respuestas



*Figura 8.* Percepción acerca de la necesidad de cambio del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S  
 Fuente: Propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario crear en los trabajadores un sentido de urgencia acerca de aquellos aspectos que la empresa debe mejorar, a pesar de que muchos consideran que actualmente se aplica de forma correcta.

## **Paso 2: Forme una poderosa coalición**

Para implementar un cambio en la empresa, es necesario contar con un equipo de personas con las habilidades y destrezas necesarias para que el cambio pueda realizarse de forma óptima y ágil

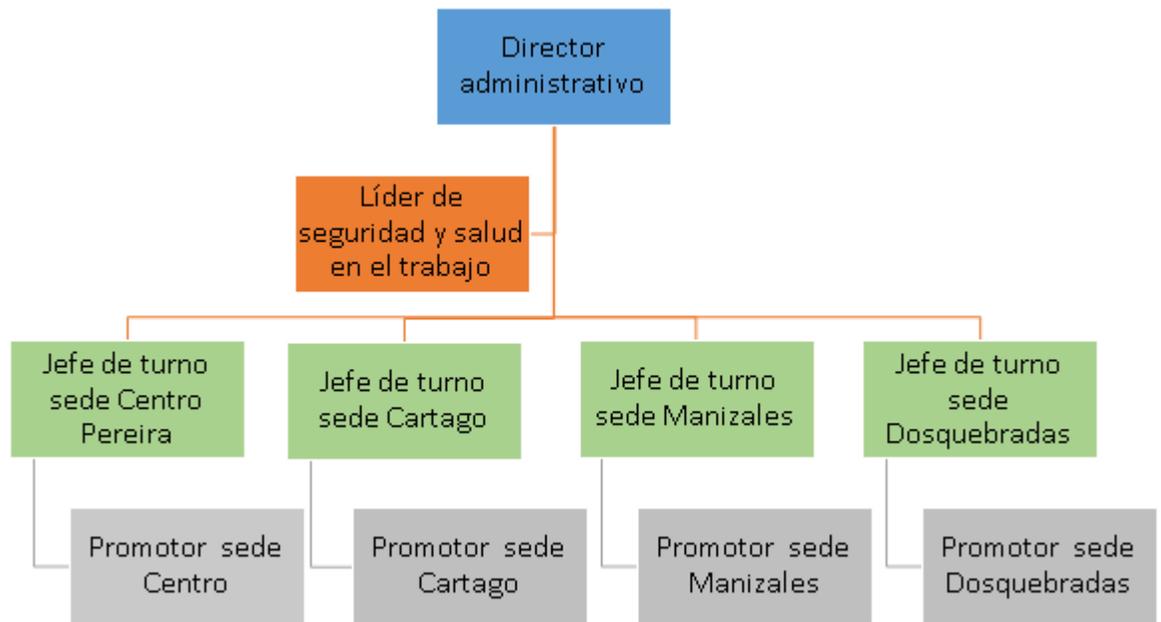
En la empresa Juegos Divercinco S.A.S, se cuenta con una persona encargada del sistema de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, a partir del liderazgo generado por el equipo administrativo de la empresa, se proyectó involucrar a todos los trabajadores en el sistema, por lo cual, resultó óptimo crear un equipo, a través del cual se busca trabajar conjuntamente en la gestión de los cambios y la actualización del sistema, el equipo está compuesto por:

- Director administrativo
- Líder de seguridad y salud en el trabajo de la empresa
- 4 jefes de turno (uno por cada sede)
- 4 promotores (uno por cada sede)

A través del siguiente diagrama, puede visualizarse la estructura que tiene el equipo de trabajo, el cual está a cargo del líder de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, pero contará con la supervisión del director administrativo, quien actúa en representación del dueño de la compañía, por lo cual es una persona de gran relevancia en el proceso de retroalimentación, supervisión y mejora del Sistema de seguridad y salud en el trabajo de la organización.

A su vez se hace necesario que el equipo esté conformado por cuatro jefes de turno y cuatro promotores, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con cuatro sedes ubicadas en los Municipios de Dosquebradas, Pereira, Manizales y Cartago.

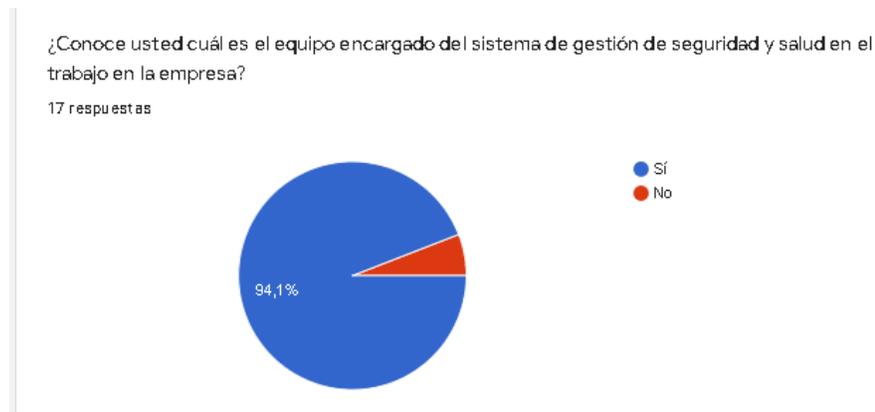
Implicítamente, el equipo está apoyado por personal con experiencia en el tema, tales como la asesora de la ARL, la cual en este caso es Positiva y la consulta con diferentes entes y profesionales.



*Figura 9. Composición coalición*

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, es importante que la coalición formada sea conocida por la empresa, y se tenga en cuenta la importancia que desarrollará dentro del proceso transformacional, dentro de la empresa Juegos Divercinco S.A.S se obtuvieron los siguientes resultados:



*Figura 10.* Conocimiento de la coalición formada en la Empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la mayoría de los funcionarios reconocen la coalición de SG-SST que tiene constituida la Empresa Juegos Divercinco S.A.S

### **Paso 3: Crear una visión para el cambio**

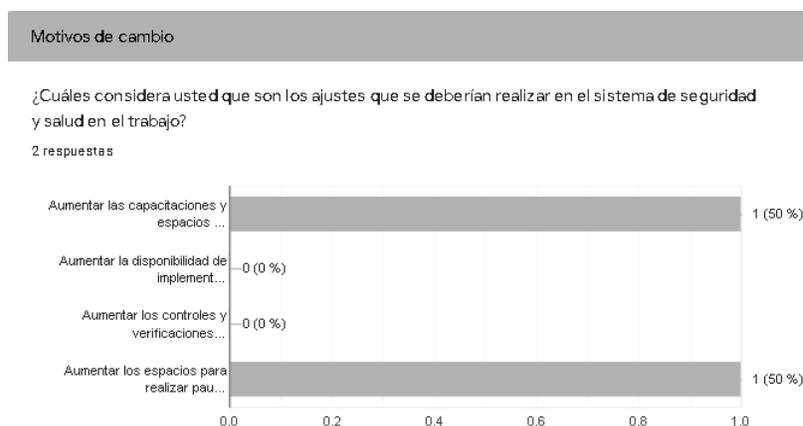
Para crear una visión de cambio en la empresa, es necesario mostrar simplicidad, emoción y realismo. Esta visión debe cumplir con 5 características claves, estas son:

- Realista
- Deseable
- Clara
- Flexible
- Fácil de comunicar

El tercer paso busca crear una visión para el cambio, intentando crear una visión grupal de los objetivos, metas y estructura de la organización, en este sentido la empresa Juegos

Divercinco S.A.S a partir de la necesidad de realizar la gestión de cambios genera para toda la organización una revisión minuciosa de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta las necesidades generadas por la coyuntura actual como la generación de protocolos basada en la Resolución 666 y 689 de 2020 .Este ítem requiere de especial cuidado y tiempo por parte de la coalición formada, puesto que requiere de un trabajo grupal y colaborativo, adicionalmente, requiere de un proceso de retroalimentación constante por parte de los encargados del sistema.

Teniendo en cuenta la percepción de los trabajadores de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en el aumento de las capacitaciones y espacios de formación y las jornadas de pausas activas que se realizan.



*Figura 11.* Percepción de los motivos de cambio de los trabajadores de la empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, es importante resaltar que la necesidad de estos cambios está dada desde una percepción de inseguridad de los trabajadores en su ámbito laboral, según indica la Figura 12:

¿Cuál cree usted que sea el motivo por el cual se debe generar un cambio en el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa?

2 respuestas



*Figura 12.* Motivos por los que se debe generar un cambio en la empresa Juegos Divercinco S.A.S

Fuente: Elaboración propia

#### **Paso 4: Comunique la visión**

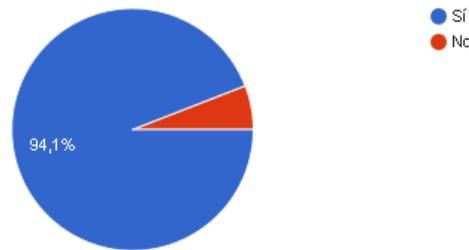
En este paso se debe socializar y dar a conocer la visión de cambio que se planteó en el paso anterior, para ello es necesario comunicar de una forma clara y concisa lo que se planteó, de forma que llegue a todos los interesados, siendo importante generar un espacio de discusión y brainstorming respecto a lo compartido. Con este fin se pueden desarrollar los siguientes pasos en la empresa:

1. Socializar la propuesta a los colaboradores envueltos en el proceso, recibir retroalimentación y realizar las mejoras concertadas según apreciaciones y requerimientos.
2. Ejecutar una reunión con los colaboradores con el fin de aclarar dudas respecto a la visión y el proceso a seguir para ejecutarla, así mismo disponer canales de comunicación permanentes para aclaración de dudas y sugerencias.

A partir de lo anterior, se crea la necesidad de realizar un plan de acción para la comunicación de la visión a los diferentes actores, esto se realiza en la empresa Juegos Divercinco S.A.S a través de distintos instrumentos por medio del liderazgo generado por el gerente y los administrativos, buscando crear compromiso por parte de los funcionarios de la compañía.

Además, es importante identificar el nivel de comunicación que se tiene entre el equipo del trabajo, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados en la encuesta realizada con los trabajadores de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S:

¿Mantiene comunicación frecuente con los líderes de seguridad y salud en el trabajo de la empresa y considera que conoce oportunamente los cambios que se generan?  
17 respuestas



*Figura 13.* Diagnóstico de comunicación en la empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

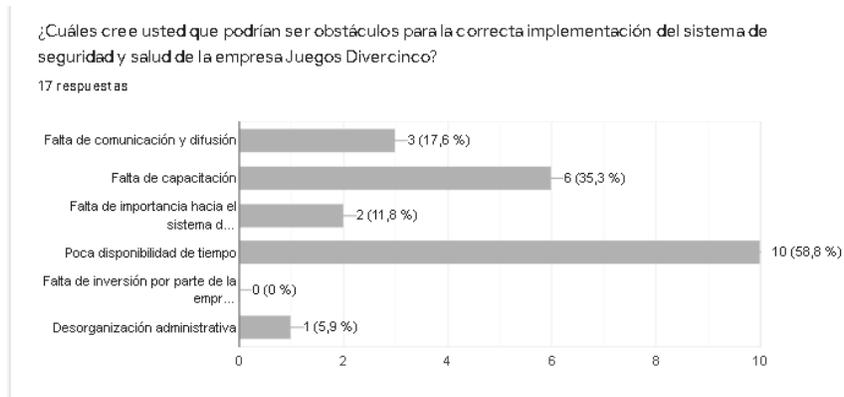
A partir de lo anterior, se puede deducir que la Empresa Juegos Divercinco cuenta con buena comunicación entre sus empleados y el equipo encargado del SG-SST, lo cual permite realizar una adecuada gestión del cambio.

## **Paso 5: Elimine los obstáculos**

En este paso se deben identificar posibles obstáculos o barreras para el proceso de cambio, y por consiguiente establecer estrategias para superar dichas barreras, ya sean humanas o técnicas.

Para esto se debe analizar de forma continua cuales son las barreras que existen para la generación del cambio, en este paso ya hay una vinculación de la organización en el cambio, sin embargo es necesario realizar ajustes adicionales que faciliten la gestión del cambio del SG-SST, por esta razón la empresa realizó una inversión en su sistema de gestión buscando eliminar los obstáculos y fallas generadas en el mismo, partiendo de las necesidades de la compañía y de la situación actual ocasionada por la pandemia Covid-19.

Al realizar la encuesta en la Empresa Juegos Divercinco, se logró concluir que los principales obstáculos para la gestión del cambio del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa son la poca disponibilidad de tiempo y la falta de capacitación, tal y como es observado en la figura 14, por lo cual, la empresa debe generar un plan de acción que contribuya hacia la eliminación de estos obstáculos.



*Figura 14.* Obstáculos para la correcta implementación del SG-SST en la Empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo.**

Una buena forma de motivación es el éxito, por lo que asegurar triunfos en una etapa temprana del proceso de cambio es un factor importante para mantener a los colaboradores motivados y alineados con los objetivos del proceso de cambio, para ello una estrategia útil es la de dividir el macro-proyecto en micro-proyectos y postular en cada pequeña etapa un logro económico y alcanzable a corto plazo.

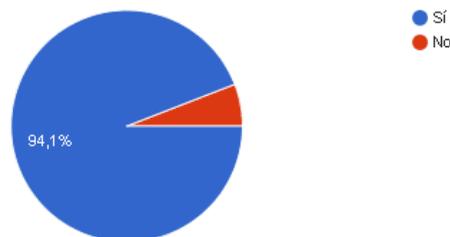
En esta etapa se busca generar sensación de satisfacción para aumentar el compromiso con el cambio, uno de los primeros triunfos a corto plazo de la empresa Juegos Divercinco S.A.S fue lograr una adecuada rápida y eficiente implementación del protocolo de bioseguridad a través de la concientización de la importancia del mismo, así como una gran acogida por parte de los agentes internos y externos que influyen en la empresa.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, el 94,1% se sienten comprometidos y dispuestos a formar parte del cambio organizacional, lo cual

facilita el proceso de gestión del cambio y el aseguramiento de triunfos a corto plazo, sin embargo, es importante que se realice un adecuado diagnóstico, con el fin de que aquellas personas reacias al cambio sean involucradas dentro del proceso, para lo cual la empresa requerirá realizar un estudio de los casos, identificación de las causales y generar estrategias para disminuir la resistencia al cambio

¿Se siente incluido y comprometido con el proceso de cambio de la compañía y está dispuesto a ser un agente activo en la transformación organizacional?

17 respuestas



*Figura 15.* Compromiso agente activo en la transformación organizacional

Fuente: Elaboración propia

### **Paso 7: Construya sobre el cambio**

En esta etapa lo que se busca es construir sobre lo existente y emprender un proceso de mejora continua, tomando como insumo los éxitos tempranos proporcionados en el paso anterior para identificar oportunidades de mejoramiento y así construir un verdadero sentido de cambio, en concordancia con lo anterior se implementó este paso en Juegos Divercinco S.A.S siguiendo estos pasos:

1. Identificación de aspectos a mejorar en los logros del paso anterior

2. Aprovechamiento del impulso obtenido de los logros, con el fin de fijar nuevas metas a alcanzar
3. Elaboración de lluvias de ideas a fin de mantener el interés e involucrar más a las personas en el proceso de cambio.

Es importante destacar que este paso nos indica que las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo, por lo cual no es suficiente que los trabajadores cumplan con el acoplamiento rápido al protocolo de bioseguridad diseñado, si no que se hace necesario que se construyan paso a paso cambios sobre el sistema de gestión. Para esto, se tienen en cuenta los logros obtenidos y se identifican los aspectos a mejorar, con el fin de establecer nuevos objetivos acordes a las necesidades de la organización.

¿Ha visto cambios en materia de seguridad y salud en el trabajo en los últimos seis meses en la organización?

17 respuestas

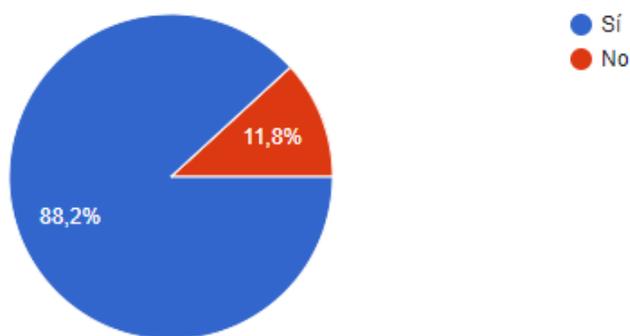


Figura 16. Resultados percepción cambios SG-SST

Fuente: Elaboración propia

A partir de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Juegos Divercinco S.A.S podemos observar en la figura 16 que un 88.2% de los empleados han notado cambios al interior

de la organización en los últimos 6 meses por materia de seguridad y salud en el trabajo y se han ido adaptando a ellos, por lo que se ha estado construyendo continuamente sobre el cambio, y esto se ve reflejado en la mentalidad abierta y flexible de la mayoría de los encuestados.

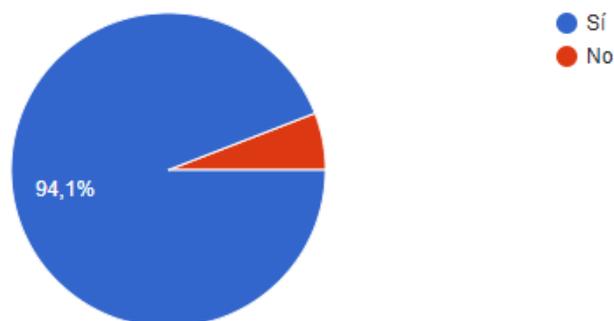
### **Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa**

Anclar el cambio a la cultura de la empresa implica que todos los cambios que van siendo generados de modo progresivo van contribuyendo hacia la construcción de una nueva cultura organizacional, de modo que paso a paso se va edificando la nueva cultura, por lo cual resulta ser un paso transversal a la aplicación de toda la gestión del cambio.

A partir de lo anterior, el sistema de gestión en este punto debe contar con una nueva perspectiva por parte de la empresa y los trabajadores, siendo conscientes de su importancia, su aplicación e implementación, es por esto que pasa a formar parte de la cultura de la empresa el autocuidado y prevención.

¿Se siente incluido y comprometido con el proceso de cambio de la compañía y está dispuesto a ser un agente activo en la transformación organizacional?

17 respuestas



*Figura 17.* Compromiso del personal con la transformación organizacional  
Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en la figura 17, el 94,1% de los empleados está dispuesto a ser un agente comprometido y activo con el cambio. Esto demuestra la voluntad de las personas involucradas con la compañía de flexibilizar sus procesos, adaptarse a las condiciones que el medio les plantea y ayudar cada vez más al crecimiento empresarial de Juegos Divercinco S.A.S.

#### 4.4. Actualización y ajustes al SG-SST

Teniendo como base el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo del año 2019 de la empresa Juegos Divercinco S.A.S, se realiza actualización del sistema, el cual está conformado por 32 carpetas que a su vez, contienen múltiples documentos, buscando dar el cumplimiento a la normatividad vigente y suplir las necesidades de la empresa partiendo del diagnóstico inicial realizado.

El SG-SST de la empresa Juegos Divercinco SAS se encuentra compuesto de la siguiente manera:

	1. LISTADO MAESTRO DOCUMENTOS	yo	24 ago. 2020 yo
	2. EVALUACION INICIAL	yo	24 ago. 2020 yo
	3.MARCO TEÓRICO SG-SST	yo	6 oct. 2020 yo
	4. ASIGNACION DE RESPONSABLE	yo	24 ago. 2020 yo
	5. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	yo	24 ago. 2020 yo
	6 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	yo	24 ago. 2020 yo
	7. COPASST	yo	24 ago. 2020 yo
	8. COMITÉ DE CONVIVENCIA	yo	24 ago. 2020 yo
	9.CAPACITACIÓN,INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	yo	24 ago. 2020 yo
	10. POLITICAS, METAS Y OBJETIVOS	yo	24 ago. 2020 yo

*Figura 18.* Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S I  
Fuente: Base de datos Empresa Juegos Divercinco S.A.S

	11. PLAN ANUAL DE TRABAJO	yo	24 ago. 2020 yo
	12.MATRIZ LEGAL	yo	24 ago. 2020 yo
	13. ARCHIVO Y COMUNICACIÓN	yo	24 ago. 2020 yo
	14. PERFIL SOCIODEMOGRAFICO Y CONDICIONES DE SA...	yo	24 ago. 2020 yo
	15.REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	yo	24 ago. 2020 yo
	16. PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD-MEDICINA...	yo	24 ago. 2020 yo
	17.EXAMENES MEDICOS INGRESO Y CARNETS DE MANI...	yo	24 ago. 2020 yo
	18.EXAMENES MEDICOS PERIODICOS	yo	24 ago. 2020 yo
	19. RESTRICCIONES Y RECOMENDACIONES MEDICAS Y L...	yo	24 ago. 2020 yo
	20. REPORTES AT Y EL	yo	24 ago. 2020 yo

*Figura 19.* Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S II  
Fuente: Base de datos Empresa Juegos Divercinco S.A.S

	21. INVESTIGACIÓN AT Y EL	yo	24 ago. 2020 yo
	22. IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS	yo	24 ago. 2020 yo
	23. MANTENIMIENTO PERIODICO Y ASEO	yo	24 ago. 2020 yo
	24.FORMATOS	yo	24 ago. 2020 yo
	25. PLAN DE PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS	yo	24 ago. 2020 yo
	26.FORMATO CONFORMACIÓN BRIGADA	yo	24 ago. 2020 yo
	27. INSPECCIONES	yo	24 ago. 2020 yo
	28. PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE COMPRAS	yo	24 ago. 2020 yo
	29. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	yo	24 ago. 2020 yo
	30. SEGUIMIENTO Y CONTROL	yo	24 ago. 2020 yo
	31. PROCEDIMIENTO AUDITORIAS	yo	24 ago. 2020 yo
	32. PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL CAMBIO	yo	24 ago. 2020 yo

*Figura 20.* Composición SG-SST de la empresa Juegos Divercinco S.A.S III  
Fuente: Base de datos Empresa Juegos Divercinco S.A.S

Se realiza actualización del sistema, en el cual se tienen en cuenta las condiciones actuales generadas por la pandemia Covid- 19, lo cual implica el crecimiento del riesgo biológico, el diseño y la implementación del protocolo de bioseguridad en sus procesos, la actualización de formatos, estructuras y el mejoramiento de redacción, así como la ampliación de información teniendo en cuenta fuentes teóricas y finalmente la consideración de las necesidades y falencias de la empresa detectadas a partir del diagnóstico inicial realizado.

## **4.5 Estimación de costos asociados a la gestión de cambios**

### **4.5.1 Datos históricos del presupuesto de seguridad y salud en el trabajo.**

La empresa Juegos Divercinco S.A.S inició el desarrollo de su sistema de seguridad y salud en el trabajo en el año 2017, sin embargo, no se contaba con registro documental; a partir del año 2018 la empresa sistematizó la información relacionada con la implementación del presupuesto estimado para la ejecución del SG-SST, el cual tiene una vigencia anual, realizando actualización permanente.

El presupuesto de la empresa está estructurado por varias categorías, dentro de las cuales se encuentran:

- Medicina preventiva
- Emergencias
- Elementos de seguridad
- Alturas
- Intervención
- Promoción y prevención

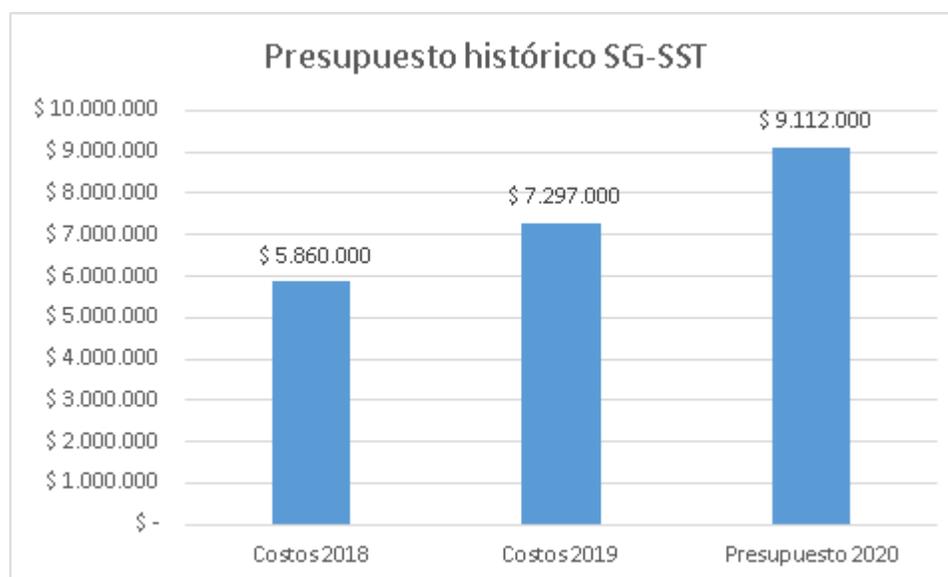
Cabe destacar que la categoría de alturas hasta el momento no ha sido considerada dentro del presupuesto del sistema, debido a que la empresa aún no ha tenido gastos concernientes a este concepto.

En la tabla 4, se puede observar la información del presupuesto histórico destinado para cada categoría:

<b>Categoría/Año</b>	<b>Costos 2018</b>	<b>Costos 2019</b>	<b>Presupuesto 2020</b>
Medicina preventiva	\$ 965.000	\$ 1.105.000	\$ 1.360.000
Emergencias	\$ 531.000	\$ 698.000	\$ 1.498.000
Elementos de seguridad	\$ 2.224.000	\$ 3.664.000	\$ 3.664.000
Intervención	\$ 1.040.000	\$ 730.000	\$ 1.090.000
Promoción y prevención	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.860.000</b>	<b>\$ 7.297.000</b>	<b>\$ 9.112.000</b>

*Tabla 4.* Presupuesto histórico SG-SST Empresa Juegos Divercinco  
Fuente: Elaboración Propia

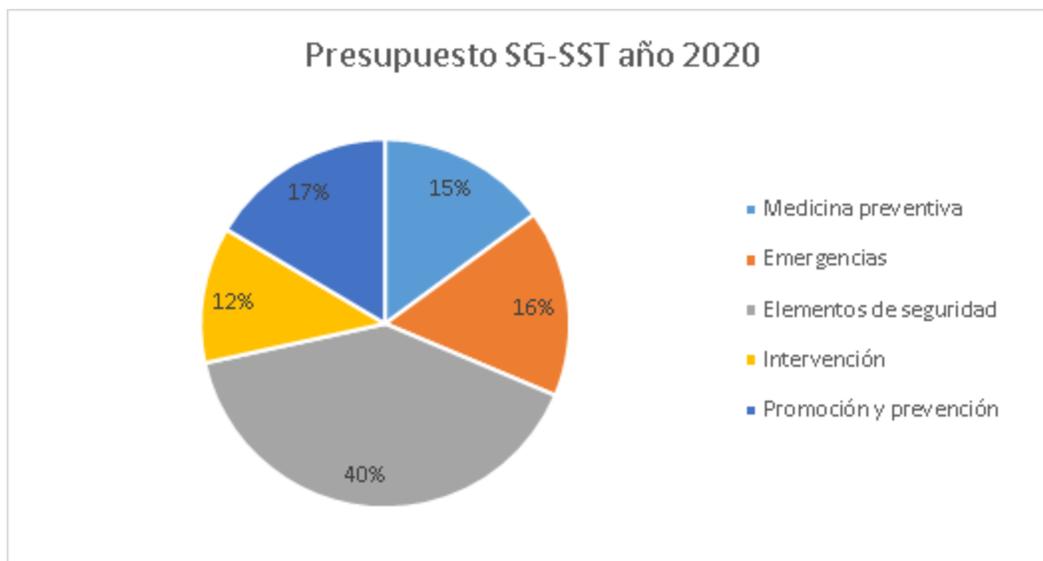
En la siguiente gráfica se observa un comparativo de los presupuestos generados en los últimos tres años:



*Figura 21.* Presupuesto Histórico SG-SST Empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración propia/información de la empresa

Como se puede observar en la figura 12, a través del tiempo la empresa ha ido aumentando su presupuesto para implementación del SG-SST, esto teniendo en cuenta que se ha venido desarrollando mayor conciencia de la importancia del sistema para garantizar la seguridad de los trabajadores, así mismo, también existen fluctuaciones debido a la cantidad de sedes con las que se contaban cada año. En septiembre de 2020, se dio apertura a una nueva sede de la empresa ubicada en la zona Centro de la ciudad de Pereira.

Para el año 2020, se cuenta con un presupuesto inicial de \$9.112.000, el cual está distribuido de la siguiente forma:



*Figura 22.* Distribución por categorías del presupuesto SG-SST para el año 2020 de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.2 Cambios en el presupuesto generados por la pandemia Covid-19.**

Teniendo en cuenta las condiciones actuales brindadas por la pandemia COVID-19, la empresa Juegos Divercinco S.A.S se ha visto enfrentada a grandes desafíos, dentro de los cuales se encuentra el aumento no presupuestado de sus costos de implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo; inicialmente se contaba con un presupuesto de \$9.112.000 para el año 2020, sin embargo, dadas las condiciones actuales la empresa se ha visto en la necesidad de realizar diferentes modificaciones y adquisiciones para su operación, considerando que debe ser implementado un protocolo de bioseguridad, el cual garantice las condiciones adecuadas para sus clientes y trabajadores y les permita operar. Lo anterior ha generado un aumento de aproximadamente \$23.000.000 millones en sus costos como consecuencia de las compras y adecuaciones para cumplir con la normatividad vigente. Por lo anterior, el presupuesto inicial del año 2020 y los costos reales de implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo tienen una gran diferencia, lo cual no se había presentado en años anteriores, ya que la desviación de los costos estimados y el presupuesto era muy bajo según indica la directora administrativa. En el año 2020 se generó una desviación causada por la contingencia Covid-19, que afectará los presupuestos de los siguientes años; esto se puede observar en el siguiente gráfico:



*Figura 23.* Comportamiento de Costos estimados de implementación del SG-SST en la empresa Juegos Divercinco S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se observan los costos estimados de implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para el año 2020, detallados por categoría:

CATEGORÍA	ITEM	VALOR
MEDICINA PREVENTIVA	Examen médico ocupacional ingreso	\$ 450.000
	Examen médico ocupacional retiro	\$ -
	Examen médico ocupacional periódico	\$ -
	Visiometría	\$ -
	Cultivo de uñas	\$ 180.000
	Ausentismo (incapacidad)	\$ 3.120.000
EMERGENCIAS	Señalización	\$ 70.000
	Recarga extintores	\$ -
	Tapabocas desechables	\$ 7.000
	Elementos botiquín	\$ 560.000
	Tijeras	\$ 20.000
	Pito de emergencia	\$ 16.000
	Linterna	\$ 40.000

	Capacitaciones externas	\$ -
	Distintivos brigadistas	\$ -
ELEMENTOS	Dotación-uniforme	\$ 2.600.000
	Gafas de seguridad	\$ -
	Amés	\$ -
	Eslinga	\$ -
ALTURAS	Curso avanzado de alturas	\$ -
	Curso re-entrenamiento en alturas	\$ -
INTERVENCIÓN	Mantenimiento	\$ 500.000
	Controles de ingeniería	\$ -
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	Profesional	\$ -
	Campañas de prevención	\$ -
IMPLEMENTACIÓN PROTOCOLOS DE BIOSEGURIDAD	Gel antibacterial (litro)	\$ 513.600
	Acrílicos de separación (unidad)	\$ 18.150.000
	Hipoclorito (litro)	\$ 10.660
	Amonio cuaternario (litro)	\$ 37.110
	Jabón antibacterial (litro)	\$ 39.740
	Alcohol (Litro)	\$ 2.700.280
	Cadena plástica eslabonada	\$ 43.800
	Cinta delimitadora amarilla	\$ 36.900
	Caneca plástica de pedal	\$ 134.000
	Guantes de látex	\$ 23.600
	Dulce abrigo (metro)	\$ 20.000
	Señal baños 22x15 cm	\$ 51.600
	Cajonero de piso 3 cajones	\$ 59.900
	Set x2 tapete desinfectante	\$ 599.600
	Caneca plástica 35 litros	\$ 359.600
	Servilleta acolchada	\$ 5.900
	Cepillo blanco	\$ 23.600
	Cepillo plano	\$ 23.600
	Limpiador lavanda	\$ 63.600
	Combo quita grasa	\$ 32.900
	Candado alemán	\$ 69.700
	Escoba fibra extra	\$ 79.600
	Candado italiano 70m	\$ 65.700
	Cepillo uñas baño	\$ 23.600

	Paquete gorro	\$ 19.800
	Limpiador espuma	\$ 29.900
	Cepillo sanitario Task	\$ 10.900
	Toalla facial 30x30	\$ 3.900
	Bolsa ziploc	\$ 38.400
	Dispensador de pedal	\$ 640.000
	Caretas de protección	\$ 225.000
	Toalla blank natural	\$ 490.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 32.189.490</b>

*Tabla 5.* Costos de estimados de implementación del SG-SST de la Empresa Juegos Divercinco S.A.S

Fuente: elaboración propia

#### **4.6 Sistematización de la documentación con herramientas tics**

Se realiza la sistematización de la información, para lo cual se emplea la herramienta Google Drive, brindando una mayor accesibilidad y control documental, estando al alcance desde cualquier lugar con una conexión a internet, bastante necesaria en estos tiempos de trabajo en casa y semipresencialidad. En dicho espacio se hace toda la retención documental de la información del SG-SST de la empresa, para mayor orden, se emplea un listado maestro de documentos con el fin de dar seguimiento a los mismos, del mismo modo, se caracterizan todos los archivos con código y versión y se diseña un instructivo para que sea más fácil su reconocimiento.

## 5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

- La gestión del cambio es una herramienta que le permite a las organizaciones una perspectiva amplia y concisa de sus procesos, permitiendo generar acciones adecuadas para el mejoramiento de los mismos.
- Los procesos al interior de las organizaciones deben ser flexibles a fin de poder adaptarse a las condiciones que el medio les impone, contribuyendo así a la supervivencia de la compañía en el mercado, para esto es necesario que el cambio sea un factor clave en su cultura organizacional.
- El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo es una herramienta muy completa al momento de velar y proteger por la salud tanto física como emocional de los colaboradores, llegando al punto de mejorar la calidad de vida de los implicados siempre y cuando se realice a cabalidad.
- La pandemia Covid-19 ha generado que las empresas se deban acoplar rápida y eficazmente a cambios que no se tenían proyectados, para lo cual es de vital importancia la implementación de un proceso de cambio basado en el diagnóstico, las necesidades y posibilidades de la compañía.

## Referencias bibliográficas

- Vásquez, L. (2015). SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN LA COMUNIDAD ANDINA: AUDITORÍAS DE VERIFICACIÓN (Tesis doctoral). Universidad de Huelva, España.
- Koury, J., & Hirschhaut, M. (23 de marzo de 2020). Acta Odontológica Venezolana. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de Revisión bibliográfica:  
<https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2/>
- Ministerio de salud y protección social. (06 de marzo de 2020). *Ministerio de Salud y Protección social*. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de  
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx>
- De Colombia, S. P. S. D. M. Y. (2020, abril 24). Empresas deberán adaptar protocolo de bioseguridad de Minsalud a sus actividades. Recuperado 22 de mayo de 2020, de  
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Empresas-deberan-adaptar-protocolo-de-bioseguridad-de-Minsalud-a-sus-actividades.aspx>
- El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter. (s. f.). Recuperado 27 de mayo de 2020, de  
<https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- Roa Quintero, D. (2017). Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Diagnóstico y análisis para el sector de la construcción (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Caldas

- Rodríguez, H., & Rojas Cubides, P. (2015). *TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA PROYECTOS: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE 2005 A 2015*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá D.C. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2874/1/Rodr%C3%ADguezGuti%C3%A9rrezHern%C3%A1nGuillermo2015.pdf>
- Rodríguez, H., & Rojas Cubides, P. (2015). *TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA PROYECTOS: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE 2005 A 2015*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá D.C. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2874/1/Rodr%C3%ADguezGuti%C3%A9rrezHern%C3%A1nGuillermo2015.pdf>
- Colmena seguros. (2018). Actualización legal con enfoque en SST. recuperado el 29 de Mayo de 2020 de <https://www.colmenaseguros.com/imagenesColmenaARP/contenido/01-Actualizacion-legal-con-enfoque-de-SST-PARTE-2.pdf>
- Saiz, J. (2017). Crear una visión del cambio. Tercer paso del modelo Kotter.
- Mundo Video Corporation. (05 de Mayo de 2020). *Mundo Video*. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <https://www.mundovideo.com.co/coljuegoceice/protocolo-de-bioseguridad-para-casinos-y-salas-de-juego-mundo-video-corp-radico-ante-coljuegos>
  - Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., & Peláez Ibarro, J. (s.f.). Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de <https://www.upct.es/~economia/PUBLICINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

- Palomino Cervantes, J. (16 de Julio de 2020). YouTube. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=9EcIwpp6K-w>
- [1] Donozo, S. P. (Octubre de 2013). *Repositorio Universidad de Chile*. Recuperado el 30 de Julio de 2020, de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro\\_sd.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro_sd.pdf?sequence=1)
- [2] Gadea García, A. (2016). *Google Académico*. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3497>
- [3] Ardiles Alfaro, A. (12 de Noviembre de 2017). *Repositorio Universidad de Chile*. Recuperado el 15 de Mayo de 2020

## **Anexos**

### **Anexo 01.** Protocolo de Bioseguridad Juegos Divercinco S.A.S