



Planeación estratégica de consultoría para el programa de reincorporación y/o  
rehabilitación laboral para la Empresa F&H S.A.S.

Ana Cristina Builes Estrada

María Fernanda Castro Carrillo

Yustin Daniela Sánchez

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Mayo de 2024

Planeación estratégica de consultoría para el programa de reincorporación y/o  
rehabilitación laboral para la Empresa F&H S.A.S.

Ana Cristina Builes Estrada

María Fernanda Castro Carrillo

Yustin Daniela Sánchez

Proyecto Capstone

Especialista en gerencia de riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo

Asesora

Diana Carolina Rincón Téllez

Magíster en Prevención de Riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Mayo de 2024

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios todo poderoso por ayudarnos a sacar este proceso adelante, por darnos la inteligencia para lograrlo. Señor tu siempre estarás presente en nuestras vidas y eres el motor principal para lograr todas nuestras metas.

También expresar nuestra inmensa gratitud por el excelente trabajo en equipo y la cooperación de todas. La disposición de cada una y el ayudarnos mutuamente genero la gran unidad en este equipo. Apreciar los esfuerzos de cada una por crear espacios de trabajo en los que todas nos sentimos escuchadas y valoradas. Nos vamos graduadas de Especialistas en Gestión Riesgos Laborales en SST, pero como valor agregado, suertudas de habernos topado en este proceso con personas de tan gran corazón. Muchas gracias

## Tabla de contenido

1.	Objetivos.....	12
1.1.	Objetivo general .....	12
1.2.	Objetivos específicos .....	12
2.	Marco Referencial .....	13
2.1	Marco Teórico.....	13
2.1.1	Planeación.....	13
2.1.1.1	Importancia de la planeación. ....	14
2.1.1.2	Tipos de planeación. ....	14
2.1.2	Estrategia .....	15
2.1.2.1	Utilidad de las estrategias en las empresas. ....	16
2.1.3	Planeación estratégica.....	16
2.1.3.1	Planeación estratégica en la seguridad y salud en el trabajo .....	17
2.1.3.2	Herramientas de planeación estratégica.....	17
2.1.4	Consultoría.....	19
2.1.5	Rehabilitación laboral.....	20
2.2	Marco Legal.....	23
2.3	Estado del Arte.....	27
2.3.1	La planeación estratégica.....	28
2.3.2	Planeación estratégica desde Seguridad y Salud en el trabajo .....	30
2.3.3	Herramientas de planeación estratégica .....	31
2.3.4	Consultoría.....	33
2.3.5	Rehabilitación laboral.....	33
3.	Descripción de la organización.....	38
1.1	Filosofía organizacional o corporativa .....	38
1.1.1	Visión, Misión - Mega. ....	38
1.1.2	Valores corporativos. ....	38
1.2	Análisis del sector productivo .....	39
1.3	Estructura organizacional .....	39
4.	Metodología.....	41
4.1.	Metodologías de análisis .....	41

4.2.	Recolección de datos o actividades: .....	46
5.	Planeación estratégica de la consultoría – Proyecto Capstone .....	47
5.1.	Resultados.....	47
5.1.1.	Matriz POAM.....	47
5.1.2.	Matriz PCI .....	49
5.1.3.	Matriz DOFA .....	51
5.2.	Desarrollo de la planeación estratégica de la consultoría.....	55
6.	Discusiones .....	58
7.	Conclusiones.....	60
8.	Recomendaciones .....	61
9.	Referencias bibliográficas .....	62

## Lista de Figuras

Figura 1 Fuerza de trabajo .....	35
Figura 2 Organigrama F&H S.A.S. ....	40

## Lista de Tablas

Tabla 1 Marco legal colombiano.....	24
Tabla 2 Marco Legal Internacional.....	27
Tabla 3 Formato del perfil de capacidad interna o PCI .....	41
Tabla 4 Formato del perfil de oportunidades y amenazas o POAM.....	43
Tabla 5 Formato matriz DOFA .....	44
Tabla 6 Formato OKR.....	45
Tabla 7 Aplicación matriz POAM.....	47
Tabla 8 Aplicación matriz PCI.....	49
Tabla 9 Aplicación de la matriz DOFA.....	51
Tabla 10 Metodología OKR para realización de la consultoría del programa de rehabilitación y reincorporación laboral para los trabajadores de la empresa F&H S.A.S. ....	56

## Resumen

Actualmente la normatividad colombiana requiere a las empresas contar con un programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral y ocupacional de las personas afectadas por consecuencia de un accidente y/o enfermedad laboral, todo esto buscando en última instancia lograr la reincorporación del individuo al mundo laboral y por ende al social.

Para la construcción de procesos y programas que estructuren sólidamente a una organización, pero que se tornan complejos de elaborar dentro de la misma, muchas veces es necesario contar con una orientación y apoyo externo para materializarlos, por eso la importancia de las consultorías.

Filtros & Herramientas S.A.S., empresa dedicada al sector de servicios automotriz, evidencio en su situación actual que cuenta con un colaborador con una pérdida de capacidad laboral significativa y no posee un programa o procedimiento donde se pueda guiar de manera pertinente a el empleado en su proceso de recuperación y rehabilitación laboral; situación que apunta a la importancia del diseño del documento guía para el caso encontrado y posibles eventos a futuro.

Para la empresa se llevó a cabo una planeación estratégica de consultoría, donde se utilizaron herramientas de análisis como la matriz POAM para identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo y la matriz PCI para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, con el resultado de estas se realizó la matriz DOFA generando así unas estrategias que apuntan a las oportunidades de mejora de la misma ; dentro de las estrategias resultantes de dicho análisis, se justificó según lo indicado previamente la importancia del análisis y diseño de un el Programa de Reincorporación y/o Rehabilitación Laboral para la Empresa F&H S.A.S.

**Palabras Clave:** Consultoría, inclusión laboral, planeación estratégica, rehabilitación

## **Abstract**

Currently, Colombian regulations require companies to have a comprehensive rehabilitation program for the return to work and occupation of people affected as a result of an accident and/or occupational illness, all of this ultimately seeking to achieve the return of the individual to the world of work and therefore to the social.

To build processes and programs that solidly structure an organization, but that become complex to develop within it, it is often necessary to have external guidance and support to materialize them, which is why consulting is so important.

Filtros & Herramientas S.A.S., a company dedicated to the automotive services sector, evidenced in its current situation that it has a collaborator with a significant loss of work capacity and does not have a program or procedure where the employee can be appropriately guided in their process. Recovery and work rehabilitation; situation that points to the importance of the design of the guiding document for the case found and possible future events.

Strategic consulting planning was carried out for the company, where analysis tools such as the POAM matrix were used to identify the opportunities and threats of the external environment and the PCI matrix to identify the strengths and weaknesses of the company, with the result of these were the SWOT matrix, thus generating strategies that point to opportunities for improvement; Within the strategies resulting from said analysis, the importance of the analysis and design of a Labor Reincorporation and/or Rehabilitation Program for the Company F&H S.A.S. was justified as previously indicated.

**Keywords:** Consulting, labor inclusion, strategic planning, rehabilitation.

## **Introducción.**

Todas las actividades laborales en alguna medida implican riesgos para los individuos que hacen parte de la organización, lo que puede conllevar a afectar de manera negativa su salud, tanto física como mental, pero en el otro lado de la moneda tenemos que para el ser humano poder realizar tareas en el oficio de su profesión, implica poder suplir sus necesidades básicas y al mismo tiempo le da la sensación de seguir sintiéndose útil y activo en la sociedad.

Es conocimiento de todos según los diferentes informes y estadísticas arrojados por entidades públicas y organizaciones, que la accidentalidad laboral aumenta desmedidamente en las empresas, dejando un considerable número en relación a accidentes mortales, pero también crecimiento en los accidentes catalogados como leves y graves, causantes de daños tan físico como psicológicos que generan en los empleados restricciones y recomendaciones para el desempeño de sus funciones habituales, por ende se torna complejo para el empleador el reincorporar al colaborador en la organización debido a su falta de preparación ante dicha situación y el desconocimiento ante el tema de reintegro laboral en el país y la normatividad aplicable.

El reintegro laboral debe ir encaminado en facilitar y proveer todos los medios necesarios y el apoyo adecuado, para que la persona pueda retomar sus funciones habituales según su capacidad luego del evento, o por el contrario contar con la capacitación, formación y entrenamiento suficiente cuando el reintegro vaya acompañado de una reubicación laboral, sin generar impactos adversos en el individuo ni en la organización, ya que aunque en esta situación debe prevalecer la integridad física y mental del empleado, también se logra ver afectado el desarrollo normal de la organización, su productividad y finalmente su posición en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior la importancia de un Programa de Rehabilitación Integral y reincorporación Laboral que permita a la persona seguir siendo útil y productivo con capacidad de integrarse y adaptarse a sus nuevos escenarios ocupacionales, como a su vez guiar a la empresa en la adecuación de los puestos de trabajo y cargos para el empleado en sus nuevas condiciones.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Establecer la planeación estratégica de consultoría enfocada al programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral y ocupacional en la empresa Filtros y Herramientas (F&H) S.A.S.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Analizar fortalezas y debilidades de la empresa F&H S.A.S.
- Analizar las amenazas y oportunidades de la empresa F&H S.A.S.
- Definir la estrategia de consultoría para la empresa F&H S.A.S.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Marco Teórico**

Se entiende por marco teórico la herramienta que ayuda a acondicionar el tema sobre el cual se va a tratar o a investigar en el proyecto, basándose en examinar y citar todas las teorías existentes y/o antecedentes que se tienen sobre la necesidad a indagar; la finalidad principal del marco teórico es servir como guía para direccionar el estudio y así lograr definir un punto de partida y a su vez trazar la meta o fin al que se quiere llegar.

#### **2.1.1 Planeación**

Existen infinidad de conceptos sobre la planeación, entre todas llegan a un mismo punto en específico, el cual indica que la planeación es un proceso para la toma de decisiones, con el fin de obtener ciertos objetivos en un futuro. A continuación, se podrán observar algunas definiciones.

Según Koontz y Weihrich (1998), la planeación es un proceso que “implica la selección de misiones, los objetivos y las acciones para cumplirlos, y que requiere de la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción” los autores también piensan que “los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados” (p. 126).

Para Foxley (1975) la planeación es un “proceso imperfecto de explotación sistemática del futuro y de dirección coordinación de los diversos agentes y organizaciones económicas y sociales en post de un objetivo” (p. 13)

Según Robbins y Coulter (2008), la planeación “consiste en definir metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para

integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro” (p, 158)

**2.1.1.1 Importancia de la planeación.** Actualmente se cuentan con diferentes puntos de vista sobre la importancia de la planeación, algunos consideran que es imposible poder planear eventos que van a ocurrir en el futuro y al hacerlo impiden ser innovadores y creativos al momento de que algo suceda lo cual genera incertidumbre, por otro lado existen las personas que piensan que la planeación ayuda a disminuir la incertidumbre de lo que puede suceder en el futuro, al planear se debe tener creatividad e innovación para poder asimilar lo que puede suceder en un futuro y diseñar las mejores acciones para llegar al objetivo deseado, a continuación se observarán algunas razones por las que se puede inferir que es importante la planeación:

- Los recursos son cada vez más limitados se realiza la planificación para aprovecharlos de la mejor manera.
- Permite orientar las decisiones que se deben tomar y generar una ruta de hacia dónde deben ir todos los esfuerzos de los colaboradores.
- Sirve para reducir la incertidumbre de las organizaciones debido a que con ella se puede aclarar las metas y objetivos a alcanzar.
- Facilita contar con diferentes valores de desempeño y con estas poder evaluar todos los avances y las dinámicas generadas en la organización. (González y Moreno, 2015; Bernal y Sierra, 2017; Salazar 2005).

**2.1.1.2 Tipos de planeación.** En la actualidad existen diferentes tipos de planeación que se adaptan a las necesidades de cada una de las personas, en este punto se van a tomar los dos tipos de planeación que más se utilizan:

Iniciaremos con la planeación tradicional la cual dice que se deben plantear objetivos a cumplir en determinado tiempo, en esta planeación no se tienen en cuenta los factores internos ni externos de las organizaciones, solo se generan unos objetivos comúnmente creados por los directivos los cuales se deben cumplir en un tiempo específico, buscando que la organización trabaje para poder lograrlos.

Por otro lado, encontramos la planeación estratégica la cual se explicará a profundidad más adelante. (Bernal y Sierra, 2017; Cadena 2020; Kirchner y Juárez, 2013)

### **2.1.2 Estrategia**

Para entender un poco más esta palabra, Chiavenato y Sapiro (2016) explican que esta surgió desde que el hombre existe, se utiliza para poder sobrevivir, para pensar antes de hacer algo y para entender cómo se puede llegar a tener éxito. “El término “estrategia” (del griego *strátēgos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).” (p.4). La palabra estrategia se empezó a utilizar en Grecia para dar un estatus a los generales del ejército, con el paso del tiempo fue cobrando el significado que tiene actualmente. Se empleó en diferentes campos tanto en administración en 450 a. C utilizada por Pericles, como en el ámbito la guerra en el año 330 a. C por Alejandro Magno, también en las construcciones que hacían los egipcios en las cuales diseñaban inicialmente los planos de lo que querían hacer, para posteriormente realizar la planificación de cómo se iban a realizar dichas estructuras.

Para concluir la estrategia es una fórmula o plan que sirve para actuar hacia el futuro que deseamos, para ello se debe establecer ciertos pasos como el tiempo, el rumbo, entre otras que van acompañadas de la asignación de recursos para poder alcanzar el objetivo deseado y tener éxito. (Caneda, 2010; Galbraith & Kazanjian, 1986; Smith, 2015).

**2.1.2.1 Utilidad de las estrategias en las empresas.** Para poder generar estrategias en una organización se debe tener con una administración que cuente con personal altamente capacitado se sugiere que sea un profesional con la mente abierta, el cual acepte las ideas para poder general mejores resultados con las mismas oportunidades. A continuación, se listarán algunas de las razones por las cuales las estrategias son importantes:

- Obtener mejores resultados financieros y de ventas que es lo que toda empresa desea.
- Mejorar los indicadores de eficiencia y satisfacción de los colaboradores los cuales generan el éxito de una organización.
- Guiar a la organización frente al camino que debe seguir para poder lograr ese objetivo que tanto desea.
- Identifica la prioridad de cada una de las actividades para poder tener un orden y una orientación. (Romero, 2004; Ogliastri, 1988; Uribe, 1987;).

### **2.1.3 *Planeación estratégica***

Actualmente el desarrollo y la innovación son factores claves para el éxito de cualquier organización, por esto las empresas deben otorgar la importancia necesaria al hecho de anteponerse a cualquier contexto en el mercado, estableciendo procesos que le permitan prever situaciones futuras y por ende la manera más acertada de sortearlas apoyándose en una planeación estratégica, según Chiavenato y Sapiro (2017) definen planeación estratégica como todas esas actividades organizadas, que mediante la búsqueda de cumplir con unos objetivos trazados, define planes, procesos y/o paso a pasos para llegar a su cumplimiento y al mismo tiempo lograr una posición competitiva y sostenida en el mercado. En una planeación estratégica se pueden identificar fortalezas, debilidades y potenciales de diferentes ámbitos dentro de una

organización y alinear procesos que posicionen a la empresa en su proyectado. Los autores citados resaltan la importancia de la participación de todos los individuos que forman parte de una organización.

**2.1.3.1 Planeación estratégica en la seguridad y salud en el trabajo.** Es para el conocimiento de todos, que la economía Colombiana es movida mayormente por las pequeñas y medianas empresas, ya que debido a su gran número forjan una enorme fuerza productora y laboral, razón que conlleva a el área de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y la normatividad que le rige a buscar con gran fuerza su implementación mediante el instrumento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), situación que se dificulta debido a la escasez de recursos destinados y la poca relevancia que se le da al tema dentro de la organización, dejándolo por fuera de su planeación o estructura organizacional, es por eso, que debe apoyar en una planeación estratégica global donde previamente se incluya dentro de esas actividades las encaminadas al cumplimiento del SG-SST, para así lograr los objetivos y metas propuestas dentro de ese departamento con el uso óptimo de los recursos destinados.

De acuerdo con Hernández (2018) para el SG-SST la planificación estratégica va a facilitar las herramientas y a pronosticar todas las situaciones futuras posibles y las decisiones más convenientes a tomar desde el marco macro de la organización, es desde esa planificación la fase donde se comprenden procesos y por ende es la base donde se empieza a establecer el SG-SST.

**2.1.3.2 Herramientas de planeación estratégica.** Para lograr implementar la planeación estratégica es necesario entender que las herramientas de direccionamiento estratégico que se brindan son instrumentos prácticos que precisan los insumos básicos en la planificación organizacional (González, 2019). El uso de herramientas de planeación

estratégica es relevante para el mercado y puntualmente para la SST por diferentes razones, entre ellas, para definir sus proyectados a futuro y alcanzar sus objetivos, identificar oportunidades y amenazas, mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos, mantenerse competitivos y garantizar la participación activa de todos los individuos, lo que finalmente conlleva dentro del área de Seguridad y salud en el trabajo a tener empleados íntegros tanto físico como emocionalmente.

Al momento de planificar todas las actividades encaminadas en la gestión de la seguridad y salud de los empleados se pueden apoyar en las herramientas de planeación estratégica con el fin de identificar todas las situaciones que puedan incidir en las actividades a llevar a cabo; para lo cual se pueden citar las siguientes:

- **DOFA:** La matriz FODA (conocida por algunos como DOFA) es una herramienta muy útil para comprender y tomar decisiones en todo tipo de situaciones empresariales y corporativas. DOFA significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los títulos en la matriz proporcionan un buen marco para evaluar la estrategia, posición y dirección de una organización. (Marín, 2010)
- **KPI's:** El término KPI, que es una abreviatura en inglés de Key Performance Indicador, que en español significaría Indicador clave de desempeño o medidor de desempeño, hace referencia a un conjunto de mediciones utilizadas para puntualizar información sobre la eficiencia y productividad de las empresas, tomar decisiones y determinar aquellas que de manera más efectiva han logrado los objetivos planteados en un determinado proceso o proyecto. Los KPI's dependen de la naturaleza de una organización. Este apoya a la organización a calcular el progreso hacia las metas proyectadas. (Salcedo, 2023)

- **POAM:** También conocido como perfil de oportunidades y amenazas en el medio, sirve para identificar y valorar las oportunidades y amenazas a las cuales se ve expuesta una empresa u organización, cuenta con 5 factores los cuales se dividen en tecnológico, económico, político, geográfico y social, los cuales se califican según el grado de amenaza, oportunidad junto con su impacto en la empresa que puede ser bajo, medio o alto. (Serna Gómez, 2010).
- **Perfil de capacidad interna de compañía (PIC):** Es una herramienta que se utiliza para evaluar las debilidades y fortalezas de una empresa con las amenazas y oportunidades externas, sirve para realizar el diagnóstico estratégico donde se puede identificar todos los factores que pueden afectar las operaciones de dicha organización, cuenta con 5 factores los cuales son la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano que se califican según su impacto con alto, medio o bajo. (Serna Gómez, 2010).

#### **2.1.4 Consultoría**

Kubr (1997), indica que la consultoría simboliza un apoyo profesional externo de asesoramiento, donde se incluye a los directivos todo esto con el fin último que las organizaciones consigan alcanzar los objetivos propuestos, basados en la resolución de problemas, aprovechamiento de oportunidades, fortaleciendo el proceso de aprendizaje y abiertos a los cambios que pueden preceder nuevas oportunidades.

Es significativo destacar que una consultoría es un servicio que se enfoca en conducir y asesorar a las organizaciones en el diseño, implementación y evaluación del SG-SST; Sistema que mediante su gestión tienen finalidad principal salvaguardar a los colaboradores y demás actores dentro de la organización, previniendo la materialización de acontecimientos repentinos,

incidentes, accidentes y enfermedades laborales, al mismo tiempo que dotar de las medidas necesarias en caso de ocurrencia (Ministerio del Trabajo, 2020).

### **2.1.5 Rehabilitación laboral**

Brunner et al. (2013), dicen que la rehabilitación es un proceso continuo que va enfocado al área de la salud y que ayuda a los humanos con perturbaciones leves o constantes, con discapacidades es decir que muestran condiciones limitantes en el desarrollo de sus actividades habituales ya sean físicas, mentales o emocionales, esto con el fin último de nuevamente obtener el funcionamiento más alto de sus capacidades; el procedimiento de rehabilitación ayuda a su vez a los pacientes a que disfruten de una calidad de vida basada en la dignidad, respeto así mismo y autonomía. Durante este proceso algunas personas se acoplan a la discapacidad enfocándose más en las habilidades y recursos existentes.

Según el Ministerio de trabajo (2022), “Rehabilitación Laboral es el conjunto de acciones tendientes a lograr que una persona con una condición de salud alcance el mayor grado de readaptación en el entorno de trabajo” (p. 12).

Conviene también mencionar que la “Reincorporación laboral: al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro, de la misma categoría, para el cual esté capacitado” (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).

El Ministerio de Trabajo en la resolución 3050 del 2022 nos define:

- **Readaptación laboral:** Conjunto de procesos que comprenden todas las Intervenciones científicas o técnicas, que permitan el ajuste de las características del trabajo, que puedan tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, acorde a las habilidades

presentes del individuo, independiente si hay o no una incapacidad temporal. Esto incluye la adaptación bidireccional entre el individuo y el entorno (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 11).

- **Reconversión de la Mano de Obra:** Entrenamiento o capacitación en una labor diferente a la habitual, debido a que las capacidades residuales del individuo le impiden el ejercicio de la misma actividad, en un periodo máximo de seis meses, según Decreto 4904 de 2009 o normas que lo modifiquen o complementen (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 11).
- **Rehabilitación Funcional:** Proceso de acciones médicas y terapéuticas, encaminadas a lograr que las personas que presenten una condición de salud puedan recuperar, mantener y potencializar las capacidades funcionales óptimas desde el punto de vista físico, sensorial, intelectual, cognitivo, psíquico o social, de manera que les posibilite modificar su propia vida y ser más independientes (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).
- **Rehabilitación integral:** Mejoramiento de la calidad de vida y la plena inclusión de la persona, que ha presentado una condición de salud, al medio familiar, social, laboral y ocupacional, a través de procesos terapéuticos, educativos y formativos (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).
- **Rehabilitación Laboral:** Conjunto de acciones tendientes a lograr que una persona con una condición de salud alcance el mayor grado de readaptación en el entorno de trabajo (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).
- **Rehabilitación Social:** Proceso que orienta mecanismos de interacción de la persona, con una condición de salud, con los entornos familiar y comunitario (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).

- **Reincorporación laboral:** al terminar el período de incapacidad temporal, los empleadores están obligados, a ubicarlo en el cargo que desempeñaba, o a reubicarlo en cualquier otro, de la misma categoría, para el cual esté capacitado (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).
- **Reubicación del Trabajador:** Cambiar al trabajador de puesto de trabajo o de asignación de funciones, ya sea temporal o definitivamente, dependiendo de la severidad de la lesión, del análisis ocupacional y de las alternativas que disponga la empresa (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 12).

Sujeto a lo anterior, la necesidad imperiosa de lograr restablecer a las personas en su mundo laboral, se convierte en una de las finalidades prioritarias de la rehabilitación laboral; buscando lograr retornar a un individuo al puesto que desempeñaba con anterioridad o designarle un puesto nuevo, debido a que ha sufrido una pérdida de capacidad laboral que deja como resultado una disminución para desempeñar sus actividades o la nulidad para ejercer su antiguo puesto y sumado a esto el desconocimiento reflejado en una organización de los empleadores y a la falta de protocolos y procedimientos necesarios a la hora de afrontar dicha situación, genera la necesidad de tener una herramienta guía, donde se establezca el paso a paso, los actores y actividades , que garanticen el éxito de la rehabilitación y reincorporación laboral de los empleados. (Rodríguez y Bustos, 2019).

Logrando articular, las herramientas facilitadas, la normatividad que rige, al igual que el trabajo mancomunado con los grupos interdisciplinarios que intervienen en la rehabilitación es posible lograr una rehabilitación integral en la persona afectada.

Ciñéndose y buscando materializar lo anterior es necesario apoyarse en el programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral, mediante sus fases:

- Etapa I: Identificación de los casos a ingresar en el programa de rehabilitación y reincorporación ocupacional.
- Etapa II A: Evaluación inicial, que se subdivide en:
  - Etapa II B Formulación del Plan de Rehabilitación Integral para la Reincorporación Laboral y Ocupacional,
- Etapa III. Desarrollo del Plan de Rehabilitación,
  - Etapa III A Rehabilitación Funcional.
  - Etapa III B Readaptación Laboral.
  - Etapa III E Reconversión de Mano de Obra.
- Etapa IV Seguimiento del Sistema (Ministerio de Trabajo, 2022, p. 17-44).

## **2.2 Marco Legal**

En la estructuración de un procedimiento del programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral, es esencial tener en cuenta un conjunto de normas expedidas en el país. En Colombia, la normatividad vigente relacionada con la rehabilitación y la reincorporación laboral se encuentra establecida en diversas disposiciones legales. Entre ellas, se destaca la Ley 1618 de 2013, que busca garantizar los derechos de las personas con discapacidad y promover su inclusión social y laboral. Asimismo, la Resolución 2346 de 2007 del Ministerio de la Protección Social que establece las directrices para el desarrollo de programas de rehabilitación integral, incluyendo aquellos orientados a la reincorporación laboral.

En el ámbito de la seguridad social, la Ley 100 de 1993 y sus normas reglamentarias contemplan la atención integral en salud como parte fundamental de los servicios prestados a los trabajadores, así mismo la Resolución 3050 de 2022 donde se establece el programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral.

Es importante tener en cuenta que la normatividad en materia de rehabilitación y reincorporación laboral está sujeta a actualizaciones periódicas, por lo que es fundamental estar al tanto de los cambios y ajustes que puedan surgir en este campo. La aplicación adecuada de estas normas garantiza el cumplimiento de los derechos de las personas y contribuye a su plena participación en el ámbito laboral, promoviendo así la igualdad de oportunidades y la inclusión social.

**Tabla 1**

*Marco legal colombiano*

Ítem	Tipo de norma	Norma	Año	Emitido	Nombre	Aplicación
1	Constitución	Constitución	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Constitución Política de Colombia de 1991	Parcial, artículo 25, artículo 47, artículo 53, artículo 54,
2	Ley	9	1979	Congreso de la Republica	Código Sanitario Nacional	Parcial, artículo 125
3	Ley	82	1988	Congreso de la Republica	Por medio de la cual se aprueba el Convenio 159 sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo en su 69a. reunión, Ginebra, 1983.	Total
4	Ley	100	1993	Congreso de la Republica	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Parcial, artículo
5	Ley	324	1996	Congreso de la Republica	Por el cual se crean algunas normas a favor de la población sorda.	Total

Ítem	Tipo de norma	Norma	Año	Emitido	Nombre	Aplicación
6	Ley	378	1997	Congreso de la Republica	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio número 161, sobre los servicios de salud en el trabajo" adoptado por la 71 Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, Ginebra, 1985.	Parcial, artículo 5 literal H
7	Ley	361	1997	Congreso de la Republica	Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones	Parcial, artículo 26
8	Ley	776	2002	Congreso de la Republica	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.	Total
9	Ley	1618	2013	Congreso de la Republica	Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.	Total
10	Resolución	2346	2007	Ministerio de la Protección Social	Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.	Total
11	Resolución	1562	2012	Congreso de la Republica	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en	Total

Ítem	Tipo de norma	Norma	Año	Emitido	Nombre	Aplicación
					materia de Salud Ocupacional.	
12	Resolución	0312	2019	Ministerio del Trabajo	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	Parcial, artículo 30 numeral 4
13	Resolución	3050	2022	Ministerio del Trabajo	Por lo cual se adopta el manual de procedimiento del programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral y ocupacional en el SGRL y se dictan otras disposiciones.	Total
14	Decreto	2351	1965	Presidencia de la Republica	Por el cual hacen unas reformas al Código Sustantivo del Trabajo	Parcial, artículo 16
15	Decreto	2177	1989	Presidencia de la Republica	Por el cual se desarrolla la Ley 82 de 1988, aprobatoria del Convenio número 159, suscrito con la Organización Internacional del Trabajo, sobre readaptación profesional y el empleo de personas inválidas.	Total
16	Decreto	2463	2001	Presidencia de la Republica	Por el cual se reglamenta la integración, financiación y funcionamiento de las juntas de calificación de invalidez	Total

Ítem	Tipo de norma	Norma	Año	Emitido	Nombre	Aplicación
17	Decreto	1507	2014	Presidencia de la Republica	Por el cual se expide Manual único para la calificación de la perdida de la capacidad laboral y ocupacional	
18	Decreto	1072	2015	Presidencia de la Republica	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Total
19	Circular	230042	2008	Dirección General de Riesgos Profesionales	Competencia, vigilancia y control en los casos de incapacidad temporal	Total

Tabla 1. Elaboración propia, basada en normatividad colombiana (2024).

Por su parte existe un convenio internacional que habla de la readaptación profesional y el empleo, a pesar de que este convenio no es de obligatorio cumplimiento en el país, Colombia lo adopto bajo la Ley 82 de 1988.

## Tabla 2

### *Marco Legal Internacional*

Ítem	Tipo de norma	Norma	Año	Emitido	Nombre	Aplicación
1	Convenio	159	1983	Organización Internacional del Trabajo	Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo	Total

Tabla 2. Elaboración propia, basada en normatividad internacional (2024).

## 2.3 Estado del Arte

Para llevar a cabo la consultoría y su desarrollo, se necesitó investigar diversas fuentes bibliográficas como tesis, trabajos de grado, artículos de revistas y artículos científicos los cuales explican los puntos de vista de diferentes autores, con relación a todos los aspectos a tener en cuenta en el proceso de planeación y ejecución de la consultoría, también del proceso de rehabilitación y reincorporación a la vida laboral.

Estos autores basan sus investigaciones en el ámbito laboral, ya que la probabilidad de riesgos en el sistema general de riesgos laborales ha aumentado en los últimos años. Esto genera consecuencias que afectan al bienestar de los trabajadores y repercuten directamente en la situación económica de cualquier empresa. Además, se ve afectado el aspecto económico del país en su conjunto. Es importante señalar que todas las empresas, tanto a nivel nacional como internacional, son responsables de la actividad y prevención de riesgos laborales, así como de implantar medidas preventivas para minimizar los riesgos asociados al trabajo, ya que los accidentes y/o enfermedades laborales suponen elevados costos para todas las partes implicadas.

### ***2.3.1 La planeación estratégica***

La planeación estratégica desde los años 80 ha sido uno de los temas más investigados, este por medio de libros y artículos, con el pasar los años, se empezaron a presentar diversos estudios en donde se reevalúa su importancia en el gremio empresarial, por lo tanto se generaron dos tipos de investigación, la primera está en la búsqueda de originar competitividad en el mercado por medio del planteamiento de nuevas ideas y estrategias las cuales se establecen de forma organizada, crítica y eficaz. La segunda explica que la planeación estratégica no cuenta con la capacidad de mejorar el rendimiento de la compañía, dado que aumenta los costos por medio jerarquización rígida de los procesos y de toda la compañía. Dado a la baja aplicación de la planeación estratégica, los investigadores empezaron a definir parámetros mínimos para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en medianas y pequeñas empresas de manera global e industrializada. Según los resultados del análisis, se determina que la planeación estratégica impulsa el pensamiento futuro, disminuye el interés por los pequeños detalles operativos y permite tener una mirada más abierta y objetiva frente al reconocimiento y evaluación de nuevas posibilidades estratégicas que mejora el desempeño. Por esto es importante que los directivos se

apersonen sea cual sea el horizonte de planeación o el nivel de formalidad con la que se ejecute ante todo en las pymes, en donde la planeación debe aplicarse con procesos no tan formales y sin necesidad de dejar trazabilidad por escrito. Es importante reconocer que la actitud y los compartimientos son factores fundamentales que también influyen en el desempeño, en el cumplimiento de los objetivos, en el crecimiento rápida y controlada de la organización, (Rodríguez, 2020).

Hoy en día la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental en las organizaciones ya que permite alcanzar los objetivos y mantenerse competitivo en el mercado que día a día está en cambio, según Dennis et al. (1997) este inicia desde “el planteamiento de objetivos, de estrategias, los procesos de evaluación y el análisis del entorno” además, según Porter (2016), es importante “para la obtención de ventajas competitivas; siendo relacionado su uso de forma positiva no sólo a la ventaja competitiva, sino con la definición efectiva de la misión de la organización y la rentabilidad de la misma” (Vargas y Miramontes, 2022).

Lo fundamental de la planeación estratégica es contar con la verificación e identificación de los factores internos y externos de la compañía, esta verificación facilita la toma de correctas y oportunas decisiones, adicional, permite reconocer las oportunidades y minimizar los peligros, ya que lo que en el presente es una oportunidad en el futuro puede ser una amenaza, con esta herramienta se desarrollan habilidades de percepción frente a la magnitud, actividad y comportamiento social, lo que permite fortalecer la productividad. En la actualidad no solo se busca alcanzar la meta, también es mantenerse en un mercado competitivo. De ahí la importancia de no solo hacer uso de las diferentes metodologías como la matriz DOFA, las KPI's, la PESTEL, entre otras, también se debe contar con los recursos físicos, humanos e intelectuales por medio de los cuales se brindan orientación clara, ceñida desde la misión y los objetivos de la compañía, en

sí, las ventajas de la planeación estratégica es la formulación de un futuro anhelado identificando las maneras de alcanzarlo. (Palacios, 2020).

Según McDonald (1994), “es importante señalar que el plan estratégico realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables” De Vicuña Ancín (2018), además, da cuenta de algunas de ellas:

- Reconocer las variables y avances que se puedan presentar.
- Incrementa la inclinación y estructuración de la compañía para el cambio.
- Reduce contestación y soluciones no razonables antes eventos no programados.
- Disminuye la aparición de disputas sobre la dirección y propósitos de la empresa.
- Mejoramiento en la comunicación.
- Compromete a el área directiva de la compañía a direccionar de manera consecuente hacia el futuro.
- El capital libre se puede disponer para ajustar objetivamente las oportunidades.
- Un plan es una herramienta útil para la verificación de las actividades planteadas.
- Un planteamiento coherente y sistemático de la formulación de las estrategias permite llegar a escalas de rentabilidad más alto sobre la inversión. (Vicuña Ancín, 2018)

### ***2.3.2 Planeación estratégica desde Seguridad y Salud en el trabajo***

La Salud ocupacional es una profesión que está apoyada en la constitución, desde que se relaciona, según Martínez (2022) “la obligación implantada de garantizar para los trabajadores(as) el derecho a condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados”. La planeación estratégica en Seguridad y Salud en el trabajo ha sido de gran utilidad en empresas privadas y públicas; para hacer uso de este instrumento es de vital importancia, tener contexto de la dinámica de la situación y de los actores involucrados, esto lo podemos lograr

teniendo un amplio conocimiento de la situación a intervenir, del entorno donde se presentan los hechos, el marco social, económico y político. Por tal motivo, se toma como un desarrollo metódico de valoración de contingencia y predicción de incertidumbre, que se presenta en cualquier compañía sin excepción, grande o pequeña, la cual estructura objetivos y plan de trabajo, que se analizan y se verifican para calcular el éxito de las estrategias y de ser necesario tomar medidas correctivas, logrando así ventajas competitivas que permiten a las empresas ubicarse en el mercado.

La planeación estratégica cuenta con diferentes metodologías y modelos de aplicación, lo que le permite a la empresa ir generando una identidad propia, que está en evolución constante en medio de la complejidad del mercado, surgiendo así desarrollo de nuevas competencias en la organización, que compagina especialmente con las correctas condiciones de seguridad y salud laboral, para garantizando un entorno óptimo en la aplicación y avance de las competencias, alcanzando así organizaciones saludables. (Martínez, 2022).

### ***2.3.3 Herramientas de planeación estratégica***

La matriz DOFA, la cual sintetiza los factores claves del entorno de la actividad económica y la capacidad estratégica mediante el análisis panorámica de los factores internos, en donde la organización posee el control, en este se evalúa las fortalezas y debilidades. Los factores externos, factores en los cuales la organización tiene poco o ningún control, en este se evalúan las oportunidades y amenazas que brinda el mercado. Por medio de este análisis se buscan generar estrategias que convierta las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. (Mesa, 2017).

Los indicadores claves o KPI's son una herramienta de mediciones métrica de los factores claves de desempeño, que permite a la gerencia y a las administraciones de las empresas evaluar,

si con la planeación estructurada, se están alcanzando los objetivos y metas planteados; El constante seguimiento del ambiente al que pertenece la compañía, facilita la adaptación de los métricos a las variaciones medioambiente económico del entorno, permitiendo tomar decisiones estratégicas y oportunas. (Doss, 2022).

El análisis PESTEL desde la planeación estratégica, es una metodología a largo plazo, de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, en el que se analiza la influencia de los factores del entorno, lo cual permite entender y valorar las principales tendencias, identificar los riesgos, las oportunidades y estar al tanto del comportamiento del mercado, este análisis, es el punto de partida para cualquier decisión, dado que se evalúan los factores (P) político, (E)económico, (S)social, (T) tecnológico, (E) ecológico, (L)legal. De las ventajas que tiene esta metodología es que, es activa lo cual permite anticiparse ante el futuro incierto aprovechando así las oportunidades y reduciendo los efectos negativos y los riesgos; simple, dado que, ante cualquier duda, con las preguntas correctas que se generen, el análisis permite encontrar las respuestas correctas desde el contexto que corresponda; universal, dado que puede ser aplicado por la pequeña y gran empresa. (Giraldo et al., 2022)

La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), son matrices que se elaboran con el fin de tener un diagnóstico estratégico, previo a la formulación de nuevas estrategias, ya que, por medio de estas, se asientan se estudian y se evalúan los factores positivos y negativos que pueden llegar afectar a la compañía. La matriz POAM, permite realizar un análisis externo de la compañía en donde se identifica las oportunidades y amenazas por medio de los factores, políticos, económicos, sociales, competitivos, geográficos y tecnológicos. La matriz PCI, permite realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, el cual se enfoca desde lo gerencial, lo humano, lo

financiero, lo tecnológico, la estructura física y lo social. (Dussán y Serna, 2017; Gallego y Loaiza, 2006).

#### **2.3.4 Consultoría.**

Día a día las pequeñas y grandes empresas, por el dinamismo de sus procesos, el avance del entorno empresarial o situaciones adversas que se puedan presentar se ven en la necesidad de buscar apoyo en profesionales expertos en el proceso o tema a intervenir; actualmente este apoyo lo suelen brindar por medio de la consultoría. Actividad que puede ser realizada por uno o más profesionales, que aportan su conocimiento, en búsqueda de solución a un problema, para guiar y diseñar estrategias de mejora y para enfrentar los cambios que se puedan presentar en el entorno. Contar con orientación capacitada, especializada e idónea, les permite a las compañías tener una visión más clara del mercado, que trae como beneficio ideas innovadoras que contribuyen al crecimiento, al aumento de productividad y a detectar situaciones que puedan poner en riesgo a la compañía.

El desarrollo de consultoría determina los criterios, el alcance del apoyo y la participación objetiva del consultor, el cual reconoce, evalúa y recomienda alternativas como la implementación de acciones de mejora desde el entrenamiento y capacitación en campo, que pueden dar solución al requerimiento del cliente. (Aguiar et al., 2019; Contreras y Lyons, 2020; Mas-Machuca, 2023).

#### **2.3.5 Rehabilitación laboral**

La rehabilitación según el ministerio de trabajo es una series de actividades sociales, terapéuticos, educativa y de formación de tiempo limitado, unidas y definidas por un equipo interdisciplinario, en donde incluye al colaborador como protagonista principal de su proceso, a la familia, a la comunidad laboral y a la comunidad social, en búsqueda de generar cambios en el

colaborar y en su alrededor, permitiendo la reincorporación ocupacional y el alcance de los objetivos apuntando a mejorar la calidad de vida; existen tres tipos de rehabilitación; la rehabilitación funcional, es un tratamiento terapéutico, que se realiza por medio de prestación de servicios de rehabilitación, que tiene como finalidad recuperar la movilidad y función perdida, haciendo uso de “los principios de la biomecánica, la fisiología, la antropometría aplicada y la neuropsicología”; la rehabilitación laboral, actividad mediante la cual, una persona logra remediar de manera significativa las desventajas que se obtuvieron por la deficiencia o discapacidad que interviene en el desempeño laboral, obstaculizando o frenando la integración laboral y social en el lugar de trabajo; en búsqueda de la ubicación o reubicación del puesto de trabajo que se adecue a sus expectativas, capacidad e intereses; por último esta la rehabilitación social, la cual tiene como finalidad reintegrar a la persona discapacitada o con deficiencia, a los entornos a la interacción, proceso mediante el cual, la persona se reintegra al entorno social comunitario y familiar. (Ministerio de trabajo, 2022).

En Colombia hasta el año 2023, según el DANE “hay 3.134.037 personas con dificultades para realizar actividades básicas diarias (7,1% de la población del país), de quienes 1.784.372 (4,07% de la población del país) reportaron tener niveles de severidad 1 o 2”, en las encuestas realizadas por el DANE se evidencia que el 46,3% de los hombres y 31,5% de las mujeres con discapacidad reportaron estar trabajando, por lo tanto, se evidencia que estas personas tienen dificultades en el acceso e inclusión laboral con relación a los que no tienen discapacidad, factor que también influye en la pobreza del país. (DANE, 2020).

## Figura 1

### Fuerza de trabajo

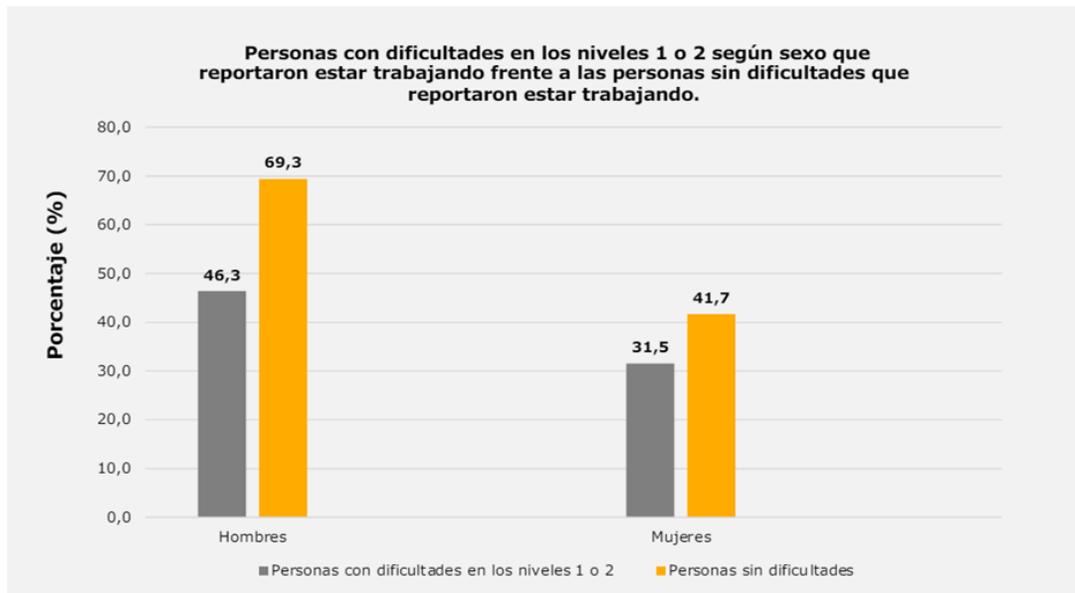


Figura 1. DANE, en la anterior figura se puede observar el % de personas discapacitadas que trabaja según su nivel de discapacidad y aquellas que no dificultades. (2020).

Esta problemática con relación a la discapacidad por causa de los Accidentes de Trabajo (AT) y las Enfermedades Laborales (EL), va en incremento, según fasecolda “entre enero y octubre de 2023, se calificaron 474.579 accidentes de trabajo, 9.320 enfermedades laborales y 654 muertes de origen laboral”. Existe una correlación entre la discapacidad y la pobreza dado que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la probabilidad de que la persona discapacitada sea más pobre en lo económico y en lo no económico, como lo son las oportunidades de estudio y trabajo, es mayor, con relación a la persona que no está en condición de discapacidad; adicional a ello, estima que en los países bajos y medios, más del 50% de la población discapacitada no recibe los servicios de rehabilitación que necesitan, es importante tener presente, que el hecho de una persona no recibir la rehabilitación que necesita, puede retardar el alta médica, restringir la participación en actividades, se puede deteriorar aún más la

salud, lo que implica estar sometido al cuidado de terceros, por lo tanto su calidad de vida disminuye, lo que puede terminar repercutiendo en la salud mental, en las relaciones sociales y financieras de las persona, las familias y las comunidades. (DANE, 2020; Fasecolda, 2024; OMS, 2011).

La rehabilitación integral, es un factor que apoya el desarrollo sostenible del país, ya que, por medio del acceso a programas de salud a procesos terapéuticos, educativos y formativos, se garantiza una vida saludable y se reduce la desigualdad de la persona que ha tenido un suceso que contribuyo al deterioró su salud al entorno familiar, social y laboral. (Ministerio de trabajo, 2022; Naciones Unidas, 2022)

En la actualidad la columna vertebral del marco legal colombiano frente a la igualdad de oportunidades, la protección contra el acoso, la inclusión sociolaboral y las condiciones de trabajo saludables para las personas con discapacidad ha sido la convención de las naciones unidas, “la cual luego fue certificada en el congreso de la república de Colombia por medio de la ley 13 de 2009” con relación a dicho acuerdo, los factores más relevantes que se deben aplicar son el reconocimiento y la divulgación del derecho que tienes las personas con discapacidad a ingresar al mundo laboral, se debe velar por lugares de trabajo inclusivos y asequibles, adicional a ello se deben actualizar “los criterios de selección, contratación, continuidad y reincorporación laboral” en las entidades públicas y privadas, esto en la búsqueda de la no discriminación. (Barragán y León, 2018; Fonseca y Oviedo, 2023).

Por lo tanto, en el año 2022 el Ministerio de Trabajo de Colombia, adopto el manual de procedimientos de rehabilitación integral para rehabilitación integral y reincorporación laboral y ocupacional por medio de la Resolución 3050 del 2022, el cual da claridad de las etapas del proceso y el detalle de las responsabilidades a tener cada uno de los intervinientes del Sistema General de Riesgos Laborales, esto ante las consecuencias generadas por un accidente de trabajo

o enfermedad laboral. La resolución indica que la rehabilitación laboral está enfocada en acciones que le permitirán a una persona mejorar su condición de salud, al punto que su funcionalidad le permita desenvolverse en su lugar de trabajo, de tal modo que, al finalizar su incapacidad temporal, se reubique de nuevo al cargo que realizaba, o, a un cargo con el mismo nivel jerárquico para el que esté capacitado. (Fonseca y Oviedo, 2023).

Los beneficios que las empresas adquieren cuando ofrecen empleos inclusivos, según la ANDI, se refleja un aumento en la productividad, ya que las personas que hacen parte del programa, al terminar el tiempo de aprendizaje son aún más productivos que compañeros que están en el mismo cargo; se mejora el ambiente laboral, dado que permite impregnar en la organización el valor de la igualdad, en donde se entienda que todos tenemos derecho a nuevas oportunidades lo que termina consolidando aún más el trabajo en equipo, la invención y la estimulación mejorando así el desempeño y la competencia de la empresa; también se reduce el ausentismo y abandono del puesto de trabajo, lo que significa ahorros para la compañía, ya que estos grupos poblacionales, se sienten aprobados y valorados, por lo tanto aumenta su compromiso y productividad; estas tácticas empresariales, también permiten disminuir la tasa de desempleo de las personas en condiciones de discapacidad, aportando así a la construcción de un país más incluyente y equitativo, ya que les permite a estas poblaciones contar con un empleo digno, por último, mejora la competitividad y atrae nuevas negociaciones, ya que al ser incluyente las empresas del exterior se interesan aún más por la historia que hay detrás del producto a recibir. Por último, el gobierno nacional por medio de cumplimiento de ciertos requisitos también brinda beneficios tributarios a las empresas que contraten a personas que hagan parte de los grupos vulnerables. (ANDI, 2020; Ministerio de trabajo, 2019).

### **3. Descripción de la organización**

La empresa F&H S.A.S. cuenta con alrededor de 23 colaboradores dentro de los cuales se encuentran trabajadores administrativos y operativos siendo este el mayor con un porcentaje del 70%, dentro la actividad económica que se desarrolla, los empleados se encuentran expuestos a diferentes riesgos y peligros inherentes a los procesos.

De acuerdo con la revisión realizada, se evidencio que no se tienen políticas organizacionales creadas, se cuenta con valores corporativos pero que no están debidamente establecidos, solo mencionados y dentro de la figura estructural de la empresa no hay un diagrama o mapa de procesos; a continuación, se relaciona lo constatado.

#### **3.1 Filosofía organizacional o corporativa**

La filosofía organizacional o corporativa, también conocida como filosofía empresarial, se refiere a los principios, valores, creencias y objetivos fundamentales que guían las acciones y decisiones de una empresa. Esta filosofía establece la dirección y el propósito de la organización, así como su enfoque en cuanto a la ética, la responsabilidad social, la calidad, la innovación, entre otros aspectos. (F&H S.A.S., s.f).

##### ***3.1.1 Visión, Misión - Mega.***

La empresa F&H S.A.S. solo cuenta con una visión, misión – mega la cual es la siguiente “Para el 2028 alcanzaremos ingresos operacionales de \$8.500 millones y un EBITDA de 8,8% consolidándonos como el más grande centro de atención preventiva de la región, apalancado en la calidad de nuestros productos y servicios diferenciales.” (F&H S.A.S., s.f).

##### ***3.1.2 Valores corporativos.***

Los valores que tiene definidos la empresa F&H S.A.S. son: Responsabilidad, Respeto, trabajo en equipo, motivación y compañerismo. (F&H S.A.S., s.f).

### **3.2 Análisis del sector productivo**

La empresa F&H S.A.S pertenece al sector de servicio automotriz del país, actualmente se encarga del mantenimiento preventivo de vehículos, tanto livianos como pesados, realiza el cambio de fluidos y filtración, su materia prima principal (Aceite para motor ), está elaborada a base de hidrocarburos.

En este sector es de vital importancia el aumento en ventas de vehículos, situación que no ha sido muy favorecida en las estadísticas de los últimos años debido tanto a la volatilidad del dólar y la inflación que ha presentado la economía, lo que ha dificultado la adquisición de vehículos debido a sus altos precios, por ende, al no aumentar el parque automotor la demanda de servicios del sector automotriz se ve afectada.

Otro factor relevante para la empresa es el mercado de aceites lubricantes ya que es su insumo principal para la prestación del servicio, este se encuentra en un momento relevante de cambio y mejora, ya que las repetidas amenazas del mercado con el cambio de tecnologías más limpias y amigables ambientalmente y las nuevas normativas, obligan a las organizaciones a adquirir producto capaz de adecuarse a las nuevas necesidades implicando posibles nuevos costos.

### **3.3 Estructura organizacional**

A continuación, se presenta la estructura organización con la que cuenta la empresa F&H S.A.S. a la fecha.

**Figura 2**

*Organigrama F&H S.A.S.*

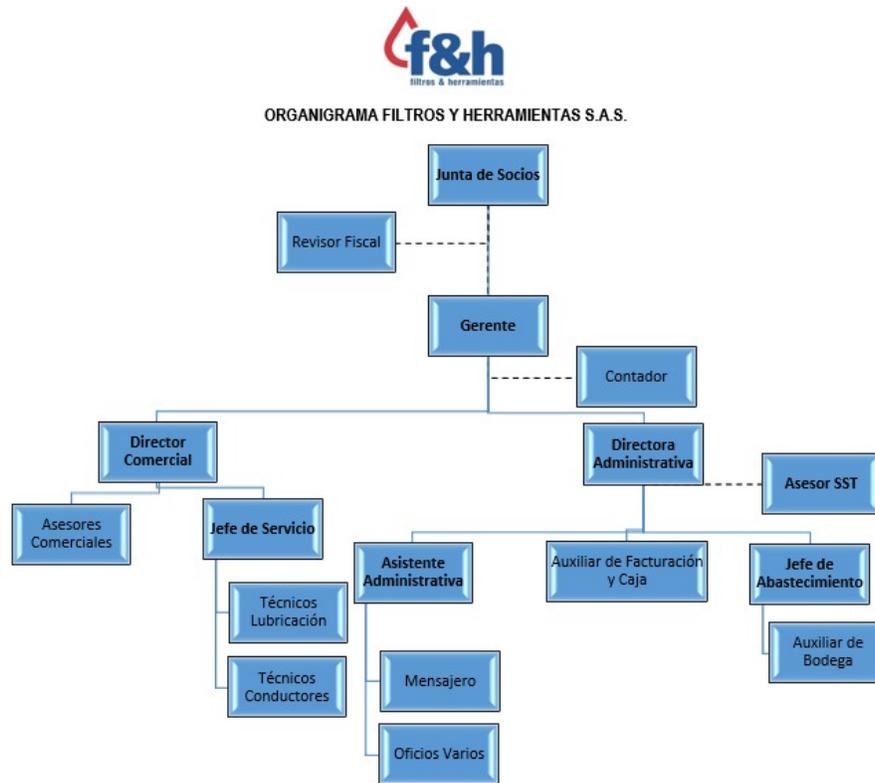


Figura 2, Elaboración F&H S.A.S. organigrama F&H S.A.S.



Documentación de procesos, procedimientos y programas del SG-SST incompletos, sin documentar y/o no existentes.									
Faltan mecanismos de control para evidenciar la conducta y actos que puedan dar lugar a un AT.									
No se implementa el programa de proveedores y contratistas.									
<b>Capacidad financiera</b>									
Falta compromiso de la alta dirección con la SST por medio de la asignación de recursos económicos la implementación de SG-SST.									
<b>Capacidad tecnológica</b>									
Actualmente la empresa no cuenta con respaldos de la documentación del SG-SST.									
Cumplimiento de horario normativo vigente (47 horas semanal).									
Documentación e implementación de programa de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.									
<b>Capacidad de talento humano</b>									
Equipo humano multidisciplinario, altamente capacitado y experimentado en la implementación y documentación del SG-SST del sector.									
La empresa facilita el espacio para dictar la inducción en SST.									
Suministro adecuado de EPP a los colaboradores.									
Falta cultura y compromiso por parte de todo el personal técnico y operativo con el cumplimiento de las normas establecidas en el SG-SST.									
Colaborador con pérdida de capacidad laboral significativa por accidente de origen común.									
No se capacita el personal en manejo correcto y seguro de manejo de equipos y herramientas.									
No se cuenta con espacios para capacitaciones y/o formación complementaria de los colaboradores.									
Falta Compromiso de la alta dirección con la asignación de recursos humano para la implementación de SG-SST									

Tabla 3. Elaboración propia, formato perfil de capacidad interna o PCI para SST.



servicios externos, que se requieran para la implementación del SG-SST.									
<b>Geográfico</b>									
Cobertura de prestación de servicio en caso de AT por parte del ARL a nivel nacional.									
Condiciones climáticas extremas que puedan poner en riesgo la seguridad de los colaboradores.									
<b>Social</b>									
Prestigio del área SST, frente a la sociedad y los clientes.									
Situaciones de orden público, de movilidad y seguridad que pueden afectar la seguridad de los colaboradores.									

Tabla 4. Elaboración propia, formato del perfil de oportunidades y amenazas o POAM para el SST.

Por medio del análisis realizado a los resultados de las herramientas aplicadas POAM y PCI, se construye la matriz DOFA para la empresa F&H S.A.S, determinando las estrategias a partir de la relación de los criterios seleccionados en los cuatro componentes (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), en relación con SST, contrarrestando lo negativos y potencializando lo positivo en la tabla 5 se muestra el formato que se utilizó para la matriz DOFA.

**Tabla 5**

*Formato matriz DOFA*

<b>Análisis DOFA</b>		<b>Interna</b>	
		<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Exter</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>



Objetivo General	Objetivos específicos	Resultados clave	Acciones clave				Cronograma										
				Recursos	Horas	Valor	1	2	3	4	1	2	3	4			

Tabla 6 Elaboración propia, Formato metodología OKR.

#### 4.2. Recolección de datos o actividades:

Con el fin de tener bases sólidas, se requirió buscar información autentica y verídica para llevar a cabo la planeación estratégica de la consultoría, por lo tanto se recurrió a diferentes fuentes de información, entre ellas se realizó una revisión de fuentes bibliográficas como: Documentos oficiales, normatividad, libros, informes técnicos de instituciones públicas o privadas y artículos científicos de revistas ubicadas en bases de datos como Google académico, Scopus, ScienceDirect y Taylor and Francis.

Igualmente se realizó una revisión previa del estado de la empresa cliente F&H S.A.S, mediante verificación de la información facilitada y conversatorios en reuniones con el personal a cargo con relación a las generalidades de la empresa.

## 5. Planeación estratégica de la consultoría – Proyecto Capstone

### 5.1. Resultados

En búsqueda de analizar la situación actual de la empresa F&H S.A.S. se realizó la aplicación de las matrices POAM y PCI donde se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas las cuales fueron plasmadas en la matriz DOFA por medio de la cual se diseñan las estrategias.

#### 5.1.1. Matriz POAM

Para identificar las oportunidades y amenazas externas que pueden llegar a afectar a la empresa con relación al SG-SST se llevó a cabo la aplicación de la matriz POAM.

**Tabla 7**

*Aplicación matriz POAM.*

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Tecnológico</b>									
Avances tecnológicos que permite automatizar los procesos, aumentando así la productividad, la seguridad del proceso y los colaboradores.		X						x	
Avances tecnológicos en software y comunicación que permite optimizar y agilizar los procesos en SST.		X						X	
<b>Económico</b>									
Aumento en las posibilidades de nuevos clientes públicos y/o privados por contar con altos estándares en SST.	X						X		
Apoyo, asesoría de la ARL y alianzas con proveedores para la gestión de los riesgos.		X					X		
Expedición y actualización de la normativa con relación al SG-SST que afectan y aumenta el presupuesto.				X				X	
<b>Político</b>									

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Sanciones, demandas y costos adicionales por incumplimiento de requisitos legales.					X			X	
Aumento de la inflación e impuestos del país en donde se disminuye la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, se genera disminución del presupuesto, y aumento del valor de los EPP y servicios externos, que se requieran para la implementación del SG-SST.				X			X		
<b>Geográfico</b>									
Cobertura de prestación de servicio en caso de AT por parte de la ARL a nivel nacional.		X						X	
Condiciones climáticas extremas que puedan poner en riesgo la seguridad de los colaboradores.					X			X	
<b>Social</b>									
Prestigio del área SST, frente a la sociedad y los clientes.		X							X
Situaciones de orden público, de movilidad y seguridad que pueden afectar la seguridad de los colaboradores.				X			X		

Tabla 6. Elaboración propia, aplicación de la matriz POAM en la empresa F&H S.A.S. (2024).

En la tabla 6, se puede identificar que la empresa F&H S.A.S. cuenta con un panorama externo de oportunidades con un impacto alto en el factor económico, debido al aumento en las posibilidades de nuevos clientes públicos y/o privados por contar con altos estándares en SST, lo que llevaría a la empresa a tener mayor número de ventas mensuales generando más ganancias, por otro lado, las amenazas con mayor impacto son el aumento de la inflación e impuestos del país en donde se disminuye la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, se genera disminución del presupuesto, y aumento del valor de los EPP y servicios externos, que se requieran para la implementación del SG-SST, por ultimo las situaciones de orden público, de movilidad y seguridad que pueden afectar la seguridad de los colaboradores.

### 5.1.2. Matriz PCI

Para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa F&H S.A.S. se llevó a cabo la aplicación matriz la PCI la cual dio como resultado:

**Tabla 8**

*Aplicación matriz PCI*

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Capacidad directiva</b>									
La empresa cuenta con un plan de trabajo anual.		X						X	
Se verifica anualmente el cumplimiento de la normatividad legal vigente estándares mínimos.	X						X		
Falta Compromiso de la alta dirección con la SST por medio de la asignación de recursos humano para la implementación de SG-SST.				X			X		
La empresa no cuenta con una plataforma estratégica, que permita incentivar y mejorar la cultura organizacional de la empresa.					X			X	
Mal ambiente laboral, por falta de liderazgo y programación de actividades.				X			X		
<b>Capacidad competitiva</b>									
Empresa con nivel de riesgo 1, que no cuenta con actividades ni tareas de alto riesgo.	X							X	
Empresa con baja accidentalidad y sin casos de enfermedad laboral.	X						X		
Insuficiente cumplimiento de normativas de seguridad por parte de los contratistas y aliados estratégicos.				X			X		
Documentación de procesos, procedimientos y programas del SG-SST incompletos, sin documentar y/o no existentes.				X			X		
Falta mecanismos de control para evidenciar la conducta y actos que puedan dar lugar a un AT					X			X	
No se implementa el programa de proveedores y contratistas.					X			X	
<b>Capacidad financiera</b>									
Falta compromiso de la alta dirección con el SST por medio de la asignación de recursos económicos para la implementación de SG-SST.				X			X		
<b>Capacidad tecnológica</b>									

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Actualmente la empresa no cuenta con respaldos de la documentación del SG-SST.				X			X		
Cumplimiento de horario normativo vigente (47 horas semanal).	X							X	
Documentación e implementación de programa de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.						X			X
<b>Capacidad de talento humano</b>									
Equipo humano multidisciplinario, altamente capacitado y experimentado en la implementación y documentación del SG-SST del sector.	X						X		
La empresa facilita el espacio para dictar la inducción en SST.	X							X	
Suministro adecuado de EPP a los colaboradores.	X						X		
Falta cultura y compromiso por parte de todo el personal técnico y operativo con el cumplimiento de las normas establecidas en el SG-SST.				X					
Colaborador con pérdida de capacidad laboral significativa por accidente de origen común.				X			X		
No se capacita el personal en manejo correcto y seguro de manejo de equipos y herramientas.					X			X	
No se cuenta con espacios para capacitaciones y/o formación complementaria de los colaboradores.				X			X		
Falta Compromiso de la alta dirección con la asignación de recursos humano para la implementación de SG-SST.				X			X		

Tabla 7. Elaboración propia, aplicación de la matriz PCI en la empresa F&H S.A.S. (2024).

Según el resultado obtenido en la tabla 7 se puede evidenciar que la empresa F&H S.A.S. cuenta con una debilidad que genera un alto impacto, se tiene un colaborador con pérdida de capacidad laboral significativa y la empresa no cuenta con el programa de rehabilitación y reincorporación laboral.

En cuanto al compromiso de la alta dirección con el SG-SST, a los recursos humanos y financieros destinados para la gestión, se presenta como otra debilidad significativa de alto

impacto la cual se debe priorizar e intervenir, por otro lado, como fortaleza se identificaron el cumplimiento del suministro adecuado de los EPP, cumplimiento normativo de los horarios estipulados para los empleados y baja accidentalidad.

### 5.1.3. Matriz DOFA

A través de las matrices POAM y PCI se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales permitieron la formulación de las estrategias de la matriz DOFA.

**Tabla 9**

*Aplicación de la matriz DOFA*

Análisis DOFA	Interno	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Equipo humano multidisciplinario, capacitado y experimentado en la implementación y documentación del SG-SST del sector.	1. Falta compromiso de la alta dirección con la SST por medio de la asignación de recursos humano para la implementación de SG-SST.
	2. Empresa con nivel de riesgo 1, que no cuenta con actividades ni tareas de alto riesgo.	2. Falta compromiso de la alta dirección con la SST por medio de la asignación de recursos económicos la implementación de SG-SST.
	3. Empresa con baja accidentalidad y sin casos de enfermedad laboral.	2. Falta cultura y compromiso por parte de todo el personal técnico y operativo con el cumplimiento de las normas establecidas en el SG-SST.
	4. La empresa cuenta con un plan de trabajo anual.	3. insuficiente cumplimiento de normativas de seguridad por parte de los contratistas y aliados estratégicos.
	5. La empresa facilita el espacio para dictar la inducción en SST.	4. Documentación de procesos, procedimientos y programas del SG-SST incompletos, sin documentar y/o no existentes.
	6. Se verifica anualmente el cumplimiento de la normatividad legal vigente estándares mínimos.	5. Colaborador con pérdida de capacidad laboral significativa por accidente de origen común
	7. Cumplimiento de horario normativo vigente (47 horas semanal).	6. La empresa no cuenta con una plataforma estratégica, que permita incentivar y mejorar la cultura organizacional de la empresa.
	8. Empresa con indicadores de ausentismo bajo por accidente de trabajo y origen común.	7. Mal ambiente laboral, por falta de liderazgo y programación de actividades.

	9. Suministro adecuado de EPP a los colaboradores.	8. Falta mecanismos de control para evidenciar la conducta y actos que puedan dar lugar a un AT.
		9. No se implementa el programa de proveedores y contratistas.
		10. Documentación e implementación de programa de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.
		11. No se capacita el personal en manejo correcto y seguro de manejo de equipos y herramientas.
		12. No se cuenta con espacios para capacitaciones y/o formación complementaria de los colaboradores.
		13. Actualmente la empresa no cuenta con respaldos de la documentación del SG-SST.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
1. Aumento en las posibilidades de nuevos clientes públicos y/o privados por contar con altos estándares en SST.	1. Fortalecer la comunicación y participación de la alta dirección en la implementación del sistema de gestión.	1. Solicitar acompañamiento por persona experta en el uso de herramientas ofimáticas para capacitar a personal administrativo sobre nuevos programas y plataformas que permiten optimizar tiempo, en búsqueda de información y documentación de la misma.
2. Avances tecnológicos que permite automatizar los procesos, aumentando así la productividad, la seguridad del proceso y los colaboradores.	2. Utilizar la experiencia del sector y empresas referentes para adaptar las mejores prácticas a la empresa de SG-SST.	2. Establecer plan de trabajo operativo y así poder definir los tiempos que por ley se debe brindar para implementación del plan de capacitación y entrenamiento del SG-SST.
3. Avances tecnológicos en software y comunicación que permite optimizar y agilizar los procesos en SST.	3. Potenciar el equipo multidisciplinario con apoyo externo para abordar integralmente los aspectos de SST.	3. Documentar y divulgar plataforma estratégica, en donde se evidencie, organigrama, la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos que facilitara a los colaboradores entender hacia dónde va la empresa, potencializando así la cultura organizacional, por lo tanto se va a generar en ellos mayor compromiso hacia todos los procesos, incluyendo lo estipulado por el área SST.
4. Apoyo, asesoría de la ARL y alianzas con proveedores para la gestión de los riesgos	4. Campaña alusiva a los resultados de accidentalidad y ausentismo de la empresa, la cual permite mostrar a la empresa como referente en el sector	4. Solicitar acompañamiento de la ARL para capacitar a la alta gerencia, a los contratistas y los líderes de proceso sobre la responsabilidad laboral, civil, penal y administrativa, con el fin de sensibilizar sobre la importancia de la documentación e implementación

		de un SG-SST, de manera íntegra y responsable.
5. Cobertura de prestación de servicio en caso de AT por parte de la ARL a nivel nacional	5. Capacitación por parte de proveedor de Elementos de Protección Personal frente al cuidado y uso correcto de EPP a los colaboradores	5. Jornadas de capacitación sobre funciones y responsabilidades en el SG-SST a los colaboradores, fomentando así sentido de pertenencia y la cultura con la seguridad y salud en el trabajo
6. Prestigio del área SST, frente a la sociedad y los clientes	6. Capacitar sobre procedimiento frente al reporte oportuno de accidentes de trabajo y divulgación de los centros de prestación de servicios médicos por parte de la ARL en caso de AT.	6. Priorizar en el plan de trabajo la documentación de los programas faltantes y/o actualizar los existentes del SG-SST, adicional a ello verificar el alcance de la persona que administra el sistema en la empresa, con el fin de evaluar la necesidad de contratar consultoría externa.
	7. Investigar y cotizar sobre avances tecnológicos que permitan intervenir los procesos y puestos de trabajo, que a su vez aumente la productividad y la seguridad de los mismos.	7. Priorizar en el plan de trabajo la documentación de los programas faltantes y/o actualizar los existentes del SG-SST, adicional a ello verificar el alcance de la persona que administra el sistema en la empresa, con el fin de evaluar la necesidad de contratar consultoría externa.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
1. Sanciones, demandas y costos adicionales por incumplimiento de requisitos legales.	1. Verificación continua del sistema para ajustar estrategias en busca de la mejora continua.	1. Establecer alianzas con proveedores y contratistas comprometidos con el cumplimiento e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de sus empresas, según lo establecido por la normatividad legal vigente
2. Expedición y actualización de la normativa en relación con el SG-SST que afectan y aumentan el presupuesto.	2. Adaptarse a los cambios en la normativa en SG-SST mediante la implementación y verificación continua de la misma.	2. Gestión y actualización de los documentos, planes y programas que cumplan con la normatividad vigente, permitiendo garantizar estándares de seguridad en las actividades a ejecutar.
3. Aumento de la inflación e impuestos del país en donde se disminuye la rentabilidad de la empresa, por lo tanto se genera disminución del presupuesto, y aumento del valor de los EPP y servicios externos, que se requieran para la implementación del SG-SST	3. Generar controles en el suministro de Elementos de Protección Personal (EPP) a los colaboradores, con el fin de optimizar el recurso.	3. Mantenerse actualizado sobre los cambios normativos y adaptar el sistema de gestión.

4. Condiciones climáticas extremas que puedan poner en riesgo la seguridad de los colaboradores.	4. Buscar acompañamiento y apoyo de externos por medio de la ARL y la intermediación del mismo para optimización del recurso.	4. Estipular estrategias de control que disminuyan la aparición de accidentes y enfermedades laborales, contribuyendo así a la disminución del ausentismo y a la optimización del recurso humano, económico y del tiempo con los procesos y los colaboradores
5. Situaciones de orden público, de movilidad y seguridad que pueden afectar la seguridad de los colaboradores.	5. Capacitar y entrenar a la brigada de emergencia, a todos los colaboradores y contratistas, con apoyo de la ARL, frente a todos los Procedimientos Operativos Normalizados (PON) en las amenazas naturales (Inundación, tormenta, sismo), tecnológicos (Accidente aéreo, colapso estructural, derrame o fuga sustancias químicas, incendio y explosión, intoxicación masiva por sustancias químicas y tránsito), sociales (amenaza terrorista), PON de evacuación y solicitud de ayuda externa.	5. Documentar el programa de rehabilitación integral para la reincorporación laboral y ocupacional acorde a la Resolución 3050 de 2022, orientando la implementación.

Tabla 8. Elaboración propia, diligenciamiento de la matriz DOFA y ceración de las estrategias (2024).

Para la formulación de las estrategias nos apoyamos en la matriz DOFA haciendo un cruce entre los factores internos y externos de la siguiente manera:

- Estrategias FO (fortalezas y oportunidades) para atacar las fuerzas internas de la empresa sacándole provecho a las oportunidades externas, estrategias.
- Estrategias DO (debilidades y oportunidades) para movilizar, en este caso se deben afrontar las debilidades internas mediante las oportunidades externas.
- Estrategias FA (fortalezas y amenazas) para defender, en esta se resaltan las fuerzas de la organización buscando minimizar los efectos de las amenazas externas.
- Estrategias DA (debilidades y amenazas) para reforzar, son todos los planes defensivos que buscan la disminución de las debilidades internas y las amenazas del entorno.

## **5.2. Desarrollo de la planeación estratégica de la consultoría**

La metodología de planificación que se utilizó para el desarrollo de la consultoría fue la OKR con el fin de poder establecer los objetivos junto con los resultados claves asociados a cada uno de ellos, además se puede encontrar los recursos a utilizar, las horas que se utilizaran en cada acción clave, el valor a pagar por cada una de ellas y un cronograma semanal proyectado para conocer el tiempo de duración del proyecto.

A continuación se mostrará la metodología OKR junto con sus objetivos, resultados y acciones claves, los recursos a utilizar son 3 consultores los cuales se dividen de la siguiente manera: Consultora Senior Ana Builes cuya hora de trabajo cuesta \$150.000, Consultoras Junior Maria Fernanda Castro y Yustin Daniela Sánchez cuya hora de trabajo cuesta \$100.000, posteriormente se encontrarán las horas que utilizarían para llevar a cabo cada una de las acciones claves, en total la consultoría tendría una duración de 4 meses y 60 horas laboradas, de las cuales son 24 horas programadas para la consultora Senior y el restante para las consultoras Junior, teniendo un costo final de \$7'100.000 de los cuales se tendrá que pagar un 50% al iniciar la consultoría y el restante al final.



Objetivo General	Objetivos específicos	Resultados clave	Acciones clave	Recursos	Horas	Valor	AGOSTO				SEP				OCT				NOV			
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			(resolución 3050 de 2022).																			
	Apoyar la implementación del programa de rehabilitación integral.	Acompañamiento para la implementación del programa de rehabilitación integral.	Definición de las estrategias para la implementación del programa.	Ana Builes	4	600.000											X					
			Asesoramiento en la puesta en marcha del programa de rehabilitación laboral y ocupacional.	Daniela Sánchez	8	800.000											X	X				
			Verificación de estado de implementación del programa de rehabilitación laboral y ocupacional.	Maria Fernanda Castro	3	300.000														X		
			Rendición de cuentas de la implementación del programa – Estado de inclusión laboral.	Ana Builes	2	300.000																X
			Acta de cierre.	Daniela Sánchez	1	100.000																X
<b>Total</b>					<b>60</b>	<b>7.100.000</b>																

Tabla 9. Elaboración propia, basada en metodología OKR (2024).

## 6. Discusiones

Por medio de la revisión bibliográfica realizada y el análisis de la situación actual de la Empresa F&H S.A.S.; dicho análisis se hizo por medio de las herramientas de evaluación estratégica, en las cuales se evalúan los factores positivos y negativos que influyen al interior y exterior de la empresa; con estas, se generan estrategias para potencializar las fortalezas y oportunidades e intervenir las debilidades y amenazas en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Allí se evidencio la necesidad de fortalecer, estructurar y reestructurar procesos como la plataforma estratégica, procesos y procedimientos, adicional a ello, es importante capacitar y concientizar a la alta gerencia sobre la obligación e importancia que se tiene, frente a la documentación e implementación del SG-SST de manera íntegra y responsable. uno de los hallazgos más relevante, es que la empresa cuenta con un colaborador con pérdida de capacidad laboral significativa, por lo tanto, sus habilidades y destrezas para desarrollar las actividades no son las mismas que un colaborador aliviado, por consiguiente, la empresa debe de garantizar que las actividades que realice el colaborador con dicha condición, no afecten la salud, garantice la recuperación y rehabilitación de la parte del cuerpo afectada; por esta razón, se determina la necesidad de documentar e implementar el programa de reincorporación y/o rehabilitación laboral, dando así cumplimiento a la resolución 3050 del 2022, lo anterior, por medio de un servicio de consultoría externo, que brinda lineamientos y recomendaciones que se lleva a cabo, con una planeación estratégica la cual se apoya de herramientas gerenciales. Este programa cumplirá un papel importante frente a las consecuencias que trae los accidentes de trabajo o enfermedades laborales, haciendo énfasis en el cumplimiento de cada una de las fases que se definieron en el documento, garantizando un proceso adecuado y

efectivo, con el que se pretende lograr una recuperación integral y adaptación de acuerdo con las nuevas condiciones médicas del empleado.

Este programa le permite a la empresa contratar personas con discapacidad, lo que la convierte en una empresa inclusiva, obteniendo beneficios tributarios y en la operación interna de la empresa, como lo es, aumento de la productividad, mejoramiento del clima laboral, disminución de rotación de personal y ausentismo, mejora en el trabajo en equipo, mejora la competitividad, aumenta la probabilidad de tener nuevos clientes y por último aporta al crecimiento del país por medio de la disminución del desempleo.

## 7. Conclusiones

La planeación estratégica establecida como oferta de valor para la empresa F&H, consta de una revisión referente al tema, recolección y análisis previo de la información externa e interna de la organización y diagnosticó de la misma enfocados en la SST, mediante las herramientas PCI y POAM para posteriormente establecer el diseño, implementación y seguimiento del programa de reincorporación y rehabilitación laboral, todo dado buscando responder a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se identificaron en las características analizadas en el SG-SST.

Se ha identificado que la empresa F&H S.A.S. no cuenta con un programa de rehabilitación y reincorporación laboral para los trabajadores que han padecido accidentes de origen común, de trabajo y/o enfermedad laboral, con restricciones y/o recomendaciones médicas.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa F&H S.A.S se determinó que la planeación estratégica de la consultoría se enfocaría al desarrollo a futuro del proceso, arrojando como producto final el programa de rehabilitación y reincorporación laboral.

Al realizar la revisión de la cultura organizacional de la empresa F&H S.A.S. se evidencia que esta no cuenta con una plataforma estratégica sólida y actualizada, esto influye en la falta de jerarquización de los cargos, organización de procesos y procedimientos, claridad en metas y objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

## **8. Recomendaciones**

Luego de realizar un análisis utilizando diferentes herramientas de planeación estratégica en las empresas Filtros y herramientas S.A.S., se recomienda:

El diseño y la implementación del Programa de Rehabilitación Integral para la reincorporación laboral y ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales”.

Realizar análisis y diagnóstico organizacional, para adoptar nuevas estrategias en SST para las diferentes áreas de la organización, lo cual permite identificar los aspectos claves a intervenir.

Realizar una reelaboración y actualización constante de la cultura organización de la empresa que vaya articulada con la gestión en SST.

Se recomienda para la empresa F&H S.A.S, el diseño y la implementación del Programa de Rehabilitación Integral para la reincorporación laboral y ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales”.

Se recomienda realizar análisis y diagnóstico organizacional, para adoptar nuevas estrategias en SST en todas las organizaciones, lo cual permite identificar los aspectos claves para intervenir.

Se recomienda a la empresa F&H S.A.S. realizar un rediseño constante de su cultura organizacional que vaya articulada con la SST.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguiar, M. G., León, A. E., Dianelys, N., González, R. S., Guerrero, M., Medina, A. S., Dianelys, L. M., Rivera, N., Soler, R., & González, M. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*.  
<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30181>
- ANDI. (2020). Empresas incluyentes: una apuesta por la competitividad.  
<https://www.andi.com.co/Uploads/Empresas%20Incluyentes%20-%20una%20apuesta%20por%20la%20competitividad.pdf>
- Barragán, G., & León, A. (2018). Pacto de productividad. Puntoaparte Bookvertising.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (3a. ed.)*.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.  
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Contreras, D. E. Á., & Lyons, K. A. J. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- DANE. (2020, 30 noviembre). *Panorama general de la discapacidad en Colombia*. DANE.  
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/Panorama-general-de-la-discapacidad-en-Colombia.pdf>
- Dennis, A. R., Tyran, C. K., Vogel, D. R., & Nunamaker, J. F. (1997). Group Support Systems for Strategic Planning. *Journal Of Management Information Systems*, 14(1), 155-184.  
<https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518157>

- Doss, E. A. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 1(37), 50-66.  
<https://doi.org/10.59334/rov.v1i37.502>
- Dussán, C., & Serna, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes*.  
<https://doi.org/10.16925/greylit.2085>
- Fonseca, A., & Oviedo, J. (2023). Rehabilitación integral y reincorporación laboral: estudio de caso de un trabajador de la industria manufacturera. Poligran.  
<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/gsst/article/view/3891/4558>
- Foxley, A. (1975). *Estrategia de desarrollo y modelos de planificación*.
- Gallego, Á. M., & Loaiza, B. A. (2006). Diseño de un modelo de competitividad para el renglón de la producción de muebles de madera en el departamento del Quindío. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2(2).
- Giraldo, L., Godes, E., & Bonilla, J. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Semillas del Saber - Edición Especial*.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeacion+estrategica&ots=aCeZmhcKtf&sig=0NvkNE\\_TPq4ayxmMBOC914HnjkM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeacion+estrategica&ots=aCeZmhcKtf&sig=0NvkNE_TPq4ayxmMBOC914HnjkM#v=onepage&q&f=false)
- Gonzalez, A. M. G., & Moreno, G. H. (2015). *PLANEACION ESTRATEGICA TOTAL; El método para planeación estratégica preferido*.
- Hernández, LD (2018). La planeación estratégica como herramienta garantía de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo efectivo en las Pymes de Colombia.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global*.

Kubr, M. (2000). La consultoría de empresas. Limusa.

[https://www.academia.edu/download/63866965/LIBRO\\_LA\\_CONSULTORIA\\_EN\\_LA\\_S\\_EMPRESA\\_DE\\_KUBR\\_MILAN\\_120200708-18800-1ult3ny.pdf](https://www.academia.edu/download/63866965/LIBRO_LA_CONSULTORIA_EN_LA_S_EMPRESA_DE_KUBR_MILAN_120200708-18800-1ult3ny.pdf)

Marín Álvarez, M. A., Rojas Caldelas, F. R., & Fuentes Villantes, M. (2010). El método de análisis DOFA. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/7942>

Martínez Acosta, G. D. (2022, 30 diciembre). Planificación estratégica, seguridad y salud laboral: una mirada desde la innovación en organizaciones complejas. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol30n2/art06.pdf>.

Mesa, P. (2017). *Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell Colombia - Regional Antioquia*. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11943>

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2020). Guía para la implementación del programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>

Ministerio de trabajo. (2019). BENEFICIOS TRIBUTARIOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO PARA GRUPOS VULNERABLES. Ministerio de Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Cartilla+Beneficios+Tributarios+Poblacion%CC%81n+Vulnerable+2021.pdf>

Naciones Unidas. (2022). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

OMS, Organización mundial de la salud (2011). Informe mundial sobre la discapacidad. *Catalogación Por la Biblioteca de la OMS:* <https://pesquisa.bvsalud.org/bvsms/resource/pt/mis-33154>

- Palacios, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Resolución 3050 de 2022 [Ministerio de Trabajo]. Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos del Programa de Rehabilitación Integral para la reincorporación laboral y ocupacional en el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=126878>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, E. A. J., & Bustos, J. A. C. (2019). Guía “De regreso al trabajo”, necesidad empresarial para la adecuada implementación de los procesos de rehabilitación, reincorporación y reubicación laboral dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6786517>
- Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, e2756.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Salcedo Coloma, D. A. (2023). Guía para el establecimiento de métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI) en la gestión de proyectos de construcción durante su fase de ejecución (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).  
<http://hdl.handle.net/2117/393135>

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica* (10 edición). 3R editores.

[https://Downloads/Libro\\_gerencia\\_estragica\\_humberto\\_sern.pdf](https://Downloads/Libro_gerencia_estragica_humberto_sern.pdf)

Smeltzer, S. C. Hinkle, J. L. & Bare, B. G. (2013). Brunner y Suddarth. Enfermería

medicoquirúrgica. Volumen I: (12 ed.). Wolters Kluwer Health.

<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/127469?page=107>

Vargas, A. E. E., & Miramontes, B. L. M. (2022). Panorama general actualizado de la Planeación

Estratégica: revisión sistemática cualitativa. *Revista Doxa/Revista Doxa Digital (En*

*LiNea)*, 12(22), 92-106. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.263>

Vargas, A. E. E., & Miramontes, B. L. M. (2022b). Panorama general actualizado de la

Planeación Estratégica: revisión sistemática cualitativa. *Revista Doxa/Revista Doxa*

*Digital (En LiNea)*, 12(22), 92-106. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.263>