

**Diseño de una Propuesta de Programa de Comunicación, en Seguridad y Salud en el Trabajo, Para Disminuir los Actos Inseguros en la Empresa de Carpintería Marcos y Pisos.**

**Autores**

**Cesar Arévalo**

**Rubén Darío Chipatecua**

**Yuri Astrid Mahecha**

**Rosa María Martínez**

**Trabajo de Grado Para Optar al Título de  
Especialización Gerencia en Riesgos laborales**

**Director**

**Yer Orlando Monsalve Ospina**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Uniminuto**

**Bogotá**

**2019**

## Contenido

Planteamiento del programa,	6
Objetivo general,	6
Objetivos específicos,	6
Justificación,	7
Marco teórico,	8
Que es la comunicación,	8
Diagnóstico de la comunicación,	10
Marco legal,	12
Referencia contextual,	14
Metodología,	16
Valoración y Priorización de Riesgos,	17
Severidad de daño,	17
Probabilidad y priorización de los riesgos,	19
Tipo de investigación,	20
Proceso metodológico,	20
Población y muestra,	21
Técnicas en indagación e instrumentos,	21
Análisis de la información,	22
Direccionamiento estratégico de la propuesta,	30
Análisis organizacional,	31
Objetivos estratégicos,	332
Definición y formulación de estrategias,	332
Plan de acción,	332
Inversión y presupuesto,	32
Análisis de Riesgos,	33
Programa de comunicación interna,	34
Conclusiones,	40
Recomendaciones,	41
Referencias,	42
Listado de anexos,	43

## **Listado de Gráficos**

Gráfico 1: Pirámide de accidentalidad, 7

Gráfico 2: Organigrama empresa Marcos y Pisos, 13

Gráfico 3: Ciclo PHVA Identificación valoración de peligros, Deming PHVA, 15

Gráfico 4: Sabe usted que es un acto inseguro, 22

Gráfico 5: Antes de iniciar sus labores analiza los riesgos a los que se expone, 23

Gráfico 6: Inspecciona las herramientas y equipos antes de usarlos, 23

Gráfico 7: Si debe usar productos químicos, tiene las precauciones necesarias, usar los EPP, leer la etiqueta del producto, 24

Gráfico 8: Adopta una posición adecuada para realizar sus labores?, 24

Gráfico 9: Utiliza herramientas en mal estado, 25

Gráfico 10: Si tiene un EPP en mal estado lo cambia oportunamente?, 25

Gráfico 11: Cumple las normas de seguridad establecidas por la empresa?, 26

Gráfico 12: Mantiene su área de trabajo organizada y limpia?, 27

Gráfico 13: ¿Si debe utilizar un equipo o máquina para realizar una labor, pero no cuenta con la capacitación y la certificación, la usa?, 27

## **Listado de Ilustraciones**

Ilustración 1. Localidad de Engativá tomado de Google Maps 2019, 14

Ilustración 2. Niveles de riesgos, evaluación de riesgos laborales INSST (1996), 18

Ilustración 3. Niveles de riesgos, evaluación de riesgos laborales INSST (1996), 18

## **Listado de Tablas**

Tabla.1. Normatividad, 11

Tabla.2. Tipo de investigación, 18

Tabla.3. Esquema de preguntas, 21

Tabla.4. Ficha técnica de la encuesta, 22

Tabla.5. Presupuesto, 27

## **Planteamiento Del Problema**

Tradicionalmente, en Colombia las fábricas de muebles se han ubicado en las zonas cafeteras del país (Caldas, Tolima, Quindío y Risaralda) con un 59% del total de fábricas a nivel nacional, con el aumento de los costes laborales en más del 41% FEDEMADERAS (2018) buena parte de la producción de muebles, que requiere mucha mano de obra se ha desplazado a la capital, la industria colombiana de la carpintería código CIU (1690) es uno de los sectores que se ocupa de la fabricación de muebles para el hogar, como camas, mesas, sillas y estanterías; muebles de madera para oficinas, como armarios, sillas y mesas; y accesorios para establecimientos comerciales, como barras, mostradores, taquillas y estantes. Dado que las cadenas de montaje de muebles son tan rudimentarias y poco tecnológicas en esta industria y a pesar de los las barreras o guardas de seguridad en los diferentes equipos, se observa que los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos tienen comportamientos inseguros en sus diferentes puestos de trabajo, esto debido a la falta de capacitación ,información, la forma como históricamente se ha trabajado, se ve la necesidad y la oportunidad de plantear el diseño de una propuesta de programa de comunicación, en seguridad y salud en el trabajo, para disminuir los actos inseguros en la empresa.

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de programa de comunicación, en seguridad y salud en el trabajo para disminuir los actos inseguros en una empresa de carpintería para el año 2020.

### **Objetivos Específicos.**

- a) Identificar los actos inseguros de los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos
- b) Identificar estrategias efectivas de comunicación para los trabajadores de la empresa
- c) Evaluar estrategias de capacitación para minimizar los actos inseguros de los trabajadores.

## Justificación

En el Sistema General de Riesgos Laborales, para la población trabajadora afiliada al sistema, se han definido tres indicadores como son las tasas de accidentalidad, enfermedad laboral y mortalidad, los cuales buscan medir el impacto de las actividades de promoción y prevención que se realizan en las empresas, y las Administradoras de Riesgos Laborales -ARL, que obedecen a políticas emanadas por el Gobierno Nacional (Ministerios de Salud y Protección Social y del Trabajo) FASECOLDA (2018)

Según datos de la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA (2018), se presentaron 645.119 accidentes laborales con una disminución de 2,3% frente al año anterior; por su parte las enfermedades calificadas tuvieron un aumento de 7,1% con un total de 104.435 casos. Con respecto a la mortalidad, aunque no hubo un aumento significativo para 2018, se presentaron 569 muertes de origen laboral.

Se resalta que se debe de empezar con un programa de comunicación que a su vez cuente con todas las variables necesarias que permitan tanto a la gerencia como al área de seguridad y salud en el trabajo tomar decisiones con hechos y datos concretos que apunten de manera directa a la causalidad propia de la empresa y así poder encausar los recursos tanto económicos como humanos, sin importar su origen en acciones propias que deriven en la disminución los actos inseguros en las empresas causales de incidentes, la teoría de la pirámide de la accidentalidad desarrollada por Frank Bird Jr. y Frank Fernández, dice que por cada accidente grave hubo 10 accidentes serios con pérdida de días (Frank Bird, 1986, p 21). Ver gráfico 1



**Gráfico 1: Pirámide de accidentalidad desarrollada por Frank Bird (1986)**

**Fuente: Elaboración propia**

## **Marco Teórico**

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información que es una de las situaciones que se quieren en la empresa Marcos y Pisos.

Dentro del proceso de investigación para la realización de este trabajo académico se hizo necesario la investigación de muchos términos y métodos, así como la investigación de la metodología empleada y un riguroso trabajo de observación de campo. A continuación, se desarrollarán los conceptos que soportan este trabajo de grado.

### **¿Qué es la comunicación?**

Berlo (1960) sostiene que la comunicación es el proceso social fundamental, está afirmación aplica a todo proceso de interacción que cualquier ser humano puede sostener en cualquier ámbito que se encuentre, es decir, para que haya comunicación, sea verbal o no verbal debe existir dos participantes (emisor-receptor). En ese sentido, la comunicación en la empresa de carpintería se puede definir como

*“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, continuando con la idea del autor la comunicación implica todo tipo de relación, y de la comunicación se desprenden unas ramas muy importantes dentro de la comunicación organizacional”.*

La información en las empresas se hace cada vez más necesaria; y en seguridad y salud en el trabajo se necesita abordar temas donde se tenga a los trabajadores informados y actualizados. De esta manera la propuesta de comunicación genera el suficiente valor para el desarrollo de la comunicación de no solo los peligros sino los actos inseguros a los trabajadores.

La comunicación efectiva en las organizaciones no nace de una simple propuesta de reflexión. Es resultado del acercamiento a las teorías organizacionales y de la comunicación, en donde se logra ver alternativas, entre sí la comunicación es una estrategia que facilita los

procesos organizacionales o se constituye en un patrón o modelo de comportamiento organizacional que establece las diferentes relaciones del sistema que permite a las acciones de la empresa ser efectivas.

Las formas de interacción con los trabajadores no solo con el lenguaje, los símbolos, las conductas del emisor y el receptor, y en general la efectividad de la comunicación, son los puntos de análisis para el desarrollo de la propuesta que enmarca este trabajo de grado.

**Comunicación interna:** podemos definir la comunicación interna como la comunicación dirigida al cliente interno, específicamente al empleado y es ahí donde nace la necesidad de querer motivar al empleado con el fin de poder cumplir con los objetivos de la empresa, muchas empresas ignoran que para poder competir frente al mercado deben de contar con el mejor equipo interno de trabajo y para eso es importante contar con una excelente comunicación interna esta herramienta es clave para dar respuesta a las necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para poder conseguir retener el talento Berlo (1969).

La comunicación interna es la manera de proceder, esta podría ser la solución a las necesidades de una empresa para conocer lo que pasa día a día dentro de la misma, conocer todos los empleados y que los empleados la conozcan, también, motivar a todo el personal y hacer sentir su entorno laboral importante. “La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio” Berlo (1969).

Es por ello que la propuesta planteada hace parte transversal de la comunicación de la empresa y en especial con los actos inseguros que se presentan cotidianamente.

Existen varias herramientas de comunicación interna como: cartelera, capacitaciones, comités, reuniones, correo electrónico, buzón de sugerencias, intranet. chat.

**Comunicación externa:** se encarga exclusivamente del público externo como proveedores y demás partes interesadas, se encarga de la identidad corporativa, reputación de marca, relaciones públicas.

Berlo (1969, p18) propuso un modelo que enfatiza cómo los atributos de los cuatro elementos principales (fuente, mensaje, canal y receptor) afectan a la comunicación, una fuente

de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada, el decodificador-receptor: podemos hablar del decodificador en términos de sus habilidades comunicativas, si el receptor no posee las habilidades de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente codificador ha transmitido, de esa manera es importante conocer a los trabajadores como receptores de los diferentes mensajes propuestos , lograr llegar a ese trabajador de la manera en que capte la mayor información y pueda desarrollar nuevas estrategias durante sus jornada laborales.

El mensaje es el producto que logra entregar en la propuesta al trabajador como emisor codificador y de esa manera potencializar cada uno de las áreas de trabajo sin accidentes de trabajo siendo más productivos. El programa propone desde el ámbito más cotidiano que es interactuar con el cien por ciento de los trabajadores, siempre teniendo claridad de los cuatro elementos: fuente, mensaje, receptor y canal. Sin embargo, estos cuatro elementos no garantizan que la comunicación sea totalmente efectiva en un espacio laboral, se requiere de otros aspectos y análisis tales como el diagnóstico de comunicación y la comunicación interna.

La comunicación es un modelo enfocado en el papel que cumple los medios en la formación de la opinión de los individuos (Berlo 1969); la idea es que los mensajes lleguen de manera directa a los trabadores, generando lideres no solo de opinión sino de comunicación, inyectando nuevas ideas y reforzando las ya existente.

La información puede ser transmitida a través de los diferentes medios y como los trabadores reaccionan a dicha información, por ejemplo, Pisos y Marcos lanza una nueva campaña de comunicación en seguridad y salud en el trabajo llamada “Comunicación de actos inseguros una forma diferente de ver la seguridad y salud en el trabajo” campaña con la que se dará inicio al programa de sensibilización y capacitación en actos inseguros en la empresa.

### **Diagnóstico de la comunicación**

El diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar, el análisis de los resultados para tener un espectro de la comunicación dentro de la empresa, dará información para implementar unas estrategias que ayuden a mitigar el problema de los actos inseguros en la empresa.

Que la información fluya de manera correcta dentro de Marcos y Pisos va disminuir la posibilidad de información errónea o incontrolada, reduciendo el riesgo de actos inseguros. (Kreps, 1989) es un teórico animoso y economista y profesor en la Escuela de posgrado de Negocio en la universidad de Stanford que define la comunicación interna como:

*“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante, eficaz en si misma debe obedecer a una cultura y una identidad parte fundamental en la propuesta generada”.*

La comunicación al ser una actividad cotidiana y que se desarrolla en todos los ámbitos de la vida, sea laboral o no, tiene una responsabilidad mucho más grande cuando es en una empresa porque es lo que circula en los pasillos de la misma y es como el personal está captando y transmitiendo cierta información sea de la organización y no, y por ello debe ser información fluida y estimulante.

## Marco Legal

Tabla.1. Normatividad

<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Título</b>	<b>Descripción</b>
<b>Resolución 0312- 2019 Ministerio de trabajo</b>	Por lo cual se define los estándares mínimos del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo SG-SST.	Capítulo 1 Art 1, art 2, capítulo 2 art 9, art 10, art 11, capítulo 3 art 16, art 26, art 28, art 29, art 30.
<b>Decreto 1072-2015 Ministerio de trabajo</b>	Decreto único reglamentario de trabajo	Capítulo .1 Art 1111, art 2.1.1.1, art 2.2.1.4.1, art 2.2.3.1.1, título 4 capítulo1 art 2.2.4.1.1, art 2.2.4.1.2, Art 1, art 2. Art 3, art 4.
<b>Decreto 1477-2014 Ministerio de trabajo</b>	Tabla de enfermedades laborales.	
<b>Ley 1562-2012</b>	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.	Art 1, art 2, art 3, art 4, art 5, art 6, art 8, art 10, art 11, art 12, art 13, art 14, art 24, art 27, art 30.
<b>Resolución 1401-2007 Ministerio Protección Social</b>	Reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo	Capítulo 1 art 1, art 2, art 3, art 4, art 5, art 6, art 7, art 8, capítulo 2 art 9, art 10, art 11, art 12, art 13, capítulo 3 art 14, art 15 art 16.
<b>Circular unificada 2004 2004 Dirección general de riesgos profesionales</b>	Unificar las instrucciones para la vigilancia, control y administración del sistema general de riegos profesionales.	1. Actividades para la afiliación, 2. Regulación de las ARL y empleadores en el Sistema general. 3. Examen médico de salud ocupacional
<b>Ley 9-1979 Congreso de la republica</b>	Por lo cual se dictan medidas sanitarias.	Art 1, art 2, art 3, art 4 art 6, art 7, art 8, art 9, art 10, art 12, art 22, art 28, art 36, art 69, art 70, art 71, art 72, art 80, art 81, art 84, art 85. Art 156, art 195, art 196, art 207
<b>Resolución 2400-1979 Ministerio de trabajo y seguridad social</b>	Por la cual se establece algunas disposiciones por vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Capítulo 1 art 1, capítulo 2 art 2, art 3, art 4, art 5, art 6, art, art 8, art 9, art 10, art 11, art 12, art 14, art15, art 17, art 18, art 19, art 20, art 21, art 22.

---

**Código sustantivo del  
trabajo 3743-1950  
Diario oficial**

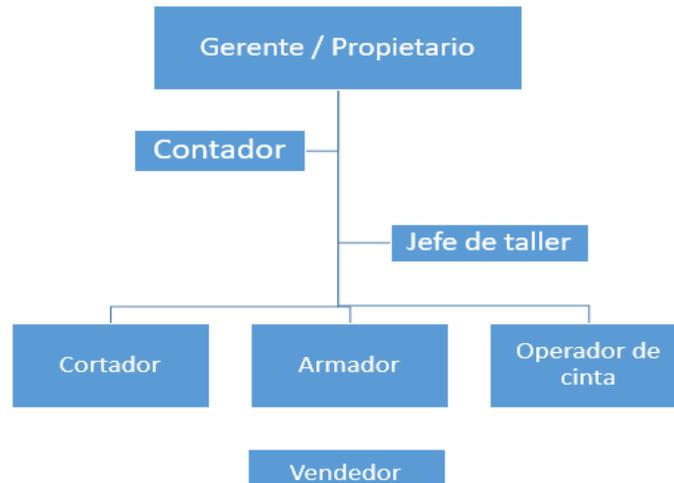
Código mejora las relaciones  
que surgen entre los trabajadores  
y empleadores

Capítulo 1 Art 1, art 2, art 3, art 4,  
art 5, art 6, art 7, art 8, art 9, art 10,  
art 11, art 12.

---

## Referencia contextual

Marcos y Piso fue fundada en 2015 por el señor Marco Evelio Rodríguez Artola, continuando la larga tradición familiar de carpinteros, se inició en un terreno y dentro de un taller de apenas 40 metros cuadrados. El esfuerzo continuado origina sucesivas ampliaciones hasta las actuales instalaciones de más de 250 metros cuadrados, que permiten un trabajo cómodo, eficiente y apreciado por los clientes.



**Gráfico 2: Organigrama empresa Marcos y Pisos**

**Fuente: Elaboración propia**

En 2016 Marcos y Pisos se constituye en una de las carpinterías que inicia la nueva fase de modernización y desarrollo de la localidad de Engativá. El año 2017 se incorporan a la empresa Juan Miguel Rodríguez Artola (hermano) y Pablo Rodríguez (Hijo), quienes no solo le inyectan juventud a la empresa sino las nuevas ideas que logran poner a Marcos y Pisos como una de las empresas pioneras en el sector.

En la actualidad se dispone de más de 21 operarios con una completa formación técnica, entre ellos profesionales de la pintura (puesto que se tiene cabina de lacado propia en las instalaciones), Marcos y Pisos se dedican también a la fabricación e instalación de puertas de paso, armarios, frentes y forrados de armarios, mesas, mobiliarios tanto de salón como de oficina, librerías, murales de salón, cocinas, colocación de laminados entre otros.

Marcos y pisos se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá la localidad 10 Engativá, al noroccidente de la ciudad, fue un antiguo municipio del departamento de Cundinamarca, cuyo origen se remonta a la época precolombina.

Límites: Norte: Humedal Juan Amarillo, con la localidad de Suba.

Sur: Avenida El Dorado, con la localidad de Fontibón.

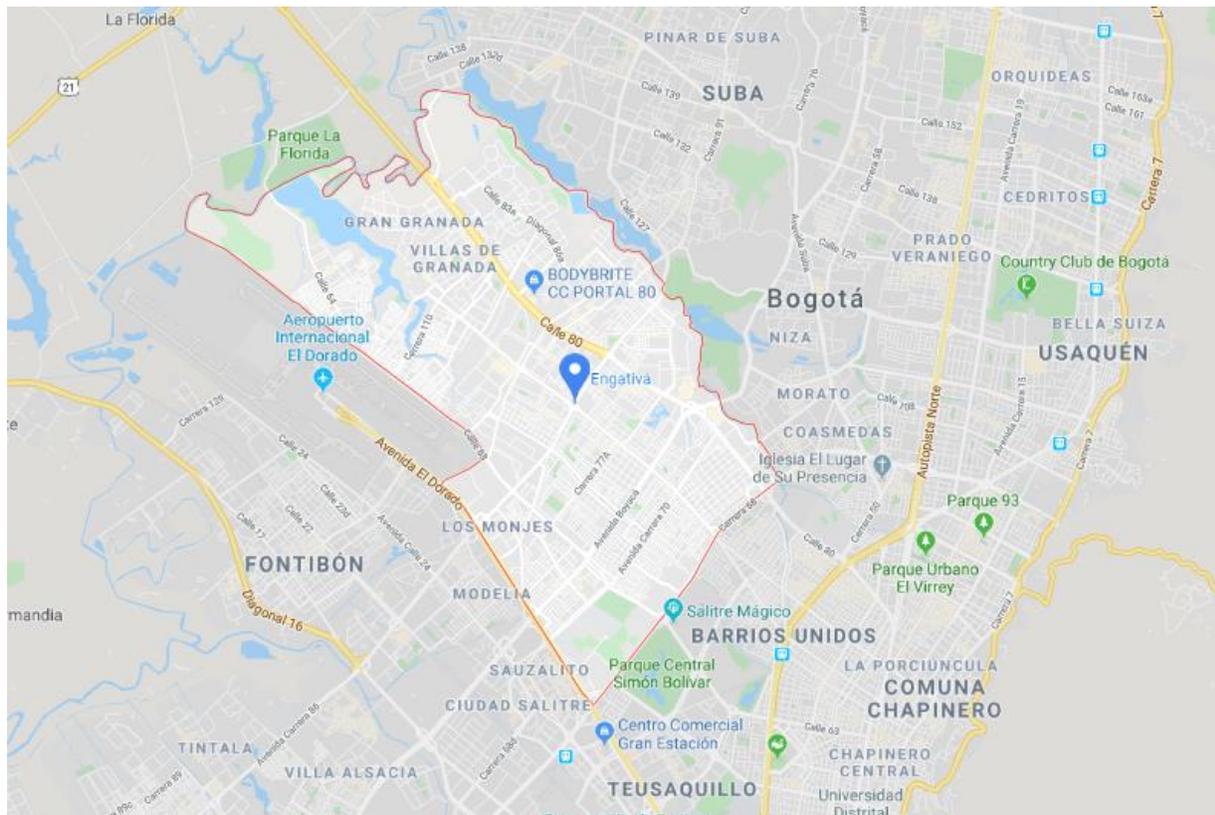
Oriente: Avenida Carrera 68, con las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo.

Occidente: Río Bogotá, con los municipios de Cota al noroccidente y Funza al suroccidente.

Latitud: 4° 41' 51" Norte

Longitud: 74° 6' 44.28" Occidente

Engativá se ubica en una zona relativamente plana de la sabana de Bogotá, recuperado de <http://www.bogotacomovamos.org/localidades/engativa/>



**Ilustración 1. Localidad de Engativá tomado de Google Maps 2019**

## Metodología

En Colombia basados en la normatividad legal vigente, hoy la Resolución 0312 de 2019 por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, y el Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo exige dentro de requisitos la identificación de peligros; evaluación y valoración de riesgos, pero no define, ni obliga a tener una metodología por lo antes mencionado, de esa manera y con el fin de dar cumplimiento a la normatividad se propone que la identificación de peligros se desarrolle conforme a la guía técnica colombiana GTC 45 2012, y la valoración de los riesgos sea conforme a la metodología del instituto Nacional de seguridad e Higiene en el trabajo INSHT de España.

Actualmente se reconoce que la evaluación de riesgos es la base para una gestión activa de la seguridad y la salud en el trabajo, el decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.



**Gráfico 3: Ciclo PHVA Identificación valoración de peligros, Deming PHVA**

Esta obligación ha sido definida en el artículo 2.2.4.6.15, Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos, el empleador o contratante debe aplicar una metodología que sea sistemática, que tenga alcance sobre todos los procesos y actividades rutinarias y no rutinarias internas o externas, máquinas y equipos, todos los centros de trabajo y todos los trabajadores independientemente de su forma de contratación y vinculación, que le permita identificar los peligros y evaluar los riesgos en seguridad y salud en el trabajo, con el fin que pueda priorizarlos y establecer los controles necesarios, realizando mediciones ambientales cuando se requiera, lo anterior lo evidenciamos en el anexo 1. Matriz de peligros y riesgos.

La priorización de los peligros y la información generada por la matriz aporta información valiosa para la generación del programa de comunicación uno de los objetivos de este trabajo de grado, la cual es complementada con las encuestas y las entrevistas aplicadas a los trabajadores.

### **Valoración y Priorización de los Riesgos**

Tanto la reducción de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales como la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo pasan por la implantación de una verdadera cultura preventiva. INSSST (2019) Para ello el instituto dirige sus esfuerzos a la mejora de los recursos y fuentes de información disponibles y de los mecanismos de comunicación existentes, de esta manera diseña, formula la valoración y priorización de los riesgos.

### **Severidad del Daño**

Para determinar la potencial severidad del daño, debe considerarse:

- a) partes del cuerpo que se verán afectadas,
- b) naturaleza del daño, graduándolo desde ligeramente dañino a extremadamente dañino.

Ejemplos de ligeramente dañino:

- Daños superficiales: cortes y magulladuras pequeñas, irritación de los ojos por polvo.
- Molestias e irritación, por ejemplo: dolor de cabeza, discomfort.

Ejemplos de dañino:

- Laceraciones, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores.
- Sordera, dermatitis, asma, trastornos músculo-esqueléticos, enfermedad que conduce a una incapacidad menor.

Ejemplos de extremadamente dañino:

- Amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fatales.
- Cáncer y otras enfermedades crónicas que acorten severamente la vida.

## **Probabilidad que Ocurra el Daño**

La probabilidad de que ocurra el daño se puede graduar, desde baja hasta alta, con el siguiente criterio:

- Probabilidad alta: El daño ocurrirá siempre o casi siempre
- Probabilidad media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones
- Probabilidad baja: El daño ocurrirá raras veces

A la hora de establecer la probabilidad de daño, se debe considerar si las medidas de control ya implantadas son adecuadas. Los requisitos legales, para medidas específicas de control, también juegan un papel importante. Además de la información sobre las actividades de trabajo, se debe considerar lo siguiente:

- a) Trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos (características personales o estado biológico).
- b) Frecuencia de exposición al peligro.
- c) Fallos en el servicio. Por ejemplo: electricidad y agua.
- d) Fallos en los componentes de las instalaciones y de las máquinas, así como en los dispositivos de protección.
- e) Exposición a los elementos.
- f) Protección suministrada por los EPI y tiempo de utilización de estos equipos.
- g) Actos inseguros de las personas (errores no intencionados y violaciones intencionadas de los procedimientos):

La siguiente ilustración da un método simple para estimar los niveles de riesgo de acuerdo a su probabilidad estimada y a sus consecuencias esperadas.

**Niveles de riesgo**

		Consecuencias		
		Ligeramente Dañino LD	Dañino D	Extremadamente Dañino ED
Probabilidad	Baja B	Riesgo trivial T	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO
	Media M	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I
	Alta A	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I	Riesgo intolerable IN

**Ilustración 2. Niveles de riesgos, evaluación de riesgos laborales INSST (1996).**

Los niveles de riesgos indicados en el cuadro anterior, forman la base para decidir si se requiere mejorar los controles existentes o implantar unos nuevos, así como la temporización de las acciones.

En la ilustración 3 se muestra un criterio sugerido como punto de partida para la toma de decisión. La grafica también indica que los esfuerzos precisos para el control de los riesgos y la priorización con la que deben adoptarse las medidas de control, deben ser proporcionales al riesgo.

Riesgo	Acción y temporización
Trivial (T)	No se requiere acción específica
Tolerable (TO)	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Moderado (M)	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. Cuando el riesgo moderado esta asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante (I)	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable (IN)	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

**Ilustración 3. Niveles de riesgos, evaluación de riesgos laborales INSST (1996).**

## Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es de tipo descriptivo, comparativo y analítico de enfoque proyectivo; método que describe las etapas para la elaboración de una propuesta como solución a un problema por medio de un diagnóstico, esto se realizó a través de la identificación de peligros y las encuestas realizadas a los empleados de la empresa, que servirán como punto de partida para determinar que conocimientos tiene sobre acto inseguro.

Fases de la investigación proyectiva

**Tabla 2 Tipo de investigación**

Tipo de investigación	Objetivo específico
<b>Descriptiva</b>	Identificar los actos inseguros de los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos.
<b>Comparativa</b>	Identificar estrategias efectivas de comunicación para los trabajadores de la empresa.
<b>Analítico</b>	Evaluar estrategias de capacitación para minimizar los actos inseguros de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

- **Descriptivo:** consiste en el estudio de la realidad o del evento a modificar en sus aspectos puntual (en el momento de la investigación) y evolutivo (cambios a lo largo del tiempo).
- **Comparativo:** el investigador precisa semejanzas y diferencias entre grupos o situaciones.
- **Analítico:** permite analizar la situación y el evento a modificar en términos de expectativas, intereses, inquietudes de los actores, como también analiza los enfrentamientos y alianzas entre ellos.

## **Proceso Metodológico**

Se realiza el levantamiento de la información con la matriz de peligros y riesgos y las entrevistas desarrolladas en los trabajadores de cada uno de los procesos de la empresa con el fin de identificar cuáles son las actividades y procesos que llevan a los trabajadores a la realización de actos inseguros y posibles incidentes en la empresa.

### **Población y Muestra**

Marcos y Pisos es una empresa dedicada a la transformación y fabricación de la madera dentro de sus procesos desde la recepción de la materia prima a la entrega final de los productos se cuenta con 20 personas no solo operativas sino administrativas, la muestra no aleatoria en la cual se tomó el total del personal de la empresa para la identificación de los peligros, valoración y priorización de los mismos, con el fin de identificar los procesos y actividades que pueden estar llevando al personal la realización de actos inseguros.

La propuesta se desarrollará con la priorización de los actos inseguros, pero se desenvolverá en toda la empresa cumpliendo así, no solo con el objetivo de disminuir los actos inseguros sino la prevención de los mismos.

### **Técnicas de Indagación e Instrumentos**

De acuerdo a las encuestas aplicadas (Ver anexo II), y el desarrollo de la matriz de peligros (Anexo I) se analiza al grupo con el objetivo de obtener información, los datos que se obtienen sobre aspectos como, pensamientos, sentimientos, motivaciones, de cada persona además dicha técnica, sirvió para estructurar las encuestas, generar nuevas ideas para el planteamiento de la propuesta, y además, estas sesiones de grupo ayudan a interpretar los resultados de esta investigación, ya que mediante ello, se supo el porqué de las respuestas que los encuestados contestaron, además a través de esta investigación se lograron debates exitosos, los cuales permitieron al grupo investigador analizar y expresar sus ideas, opiniones, necesidades de manera libre y segura.

Mediante la aplicación de estas técnicas, se detectaron problemas de conocimiento por parte del personal, ya que las encuestas arrojaron lo siguiente, como principales problemas dentro de la empresa, se encuentra que la mayoría de los trabajadores no saben que es un acto inseguro y una condición insegura.

## Análisis de la Información

**Tabla 3: Esquema de Preguntas**

1. ¿Sabe que es un acto inseguro? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
2. ¿Antes de iniciar sus labores analiza los riesgos a los que se expone? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
3. ¿Inspecciona las herramientas y equipos antes de usarlos? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
4. ¿Si debe usar productos químicos, tiene las precauciones necesarias, usar los EPP, leer la etiqueta del producto, etc.? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
5. ¿Adopta una posición adecuada para realizar sus labores? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
6. ¿Utiliza herramientas en mal estado? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
7. ¿Si tiene un elemento de protección personal en mal estado lo cambia oportunamente? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
8. ¿Cumple las normas de seguridad establecidas por la empresa? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
9. ¿Mantiene su área de trabajo organizada y limpia? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___
10. ¿Si debe utilizar un equipo o máquina para realizar una labor, pero no cuenta con la capacitación y la certificación, la usa? <b>SI</b> ___ <b>NO</b> ___

Fuente elaboración propia

**Tabla.4. Ficha técnica de la encuesta**

<b>Empresa</b>	<b>Marcos y Pisos</b>
<b>Numero de encuestados</b>	20
<b>Numero de preguntas</b>	10
<b>Margen de error</b>	3%
<b>Nivel de confianza</b>	95.5 %
<b>Tamaño de la muestra</b>	20 trabajadores

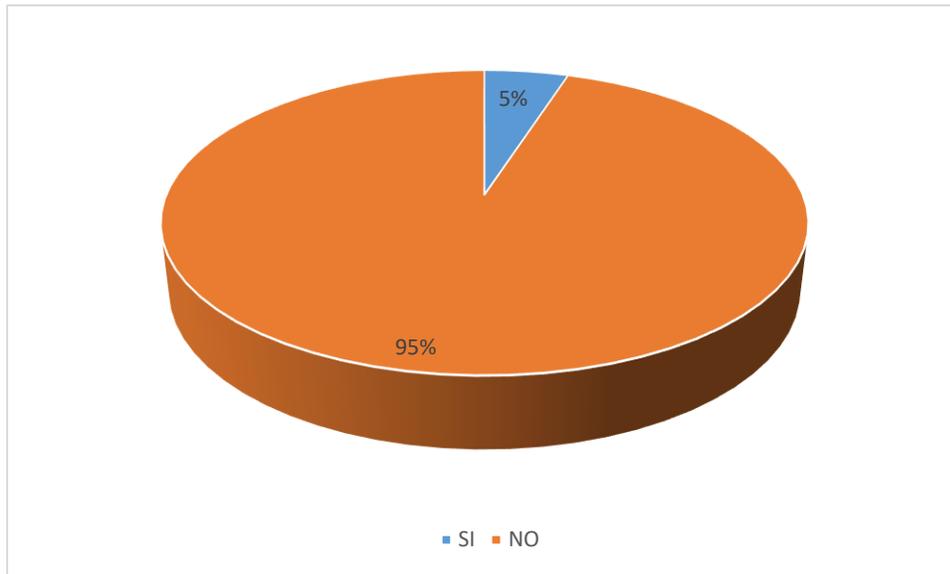
Fuente: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (SI: Totalmente de acuerdo) (NO: Totalmente en desacuerdo)	*Número de preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):										
• La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Las opciones de respuesta son adecuadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante para la investigación):										
• Es pertinente para lograr el <b>OBJETIVO GENERAL</b> de la investigación ( <b>Objetivo general.</b> Diseñar una propuesta de programa de comunicación, en seguridad y salud en el trabajo para disminuir los actos inseguros en una empresa de carpintería para el año 2020)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Es pertinente para lograr el <b>OBJETIVO ESPECÍFICO n.º 1</b> de la investigación** a) Identificar los actos inseguros de los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Es pertinente para lograr el <b>OBJETIVO ESPECÍFICO n.º 2</b> de la investigación** b) Identificar estrategias efectivas de comunicación para los trabajadores de la empresa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• Es pertinente para lograr el <b>OBJETIVO ESPECÍFICO n.º 3</b> de la investigación** c) Evaluar estrategias de capacitación para minimizar los actos inseguros de los trabajadores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

**Fuente: Validada por el docente Yer Orlando Monsalve Ospina – Nov 2019**

### Análisis de las Preguntas

1. ¿Sabe que es un acto inseguro?
  - A. SI: 1
  - B. NO: 19



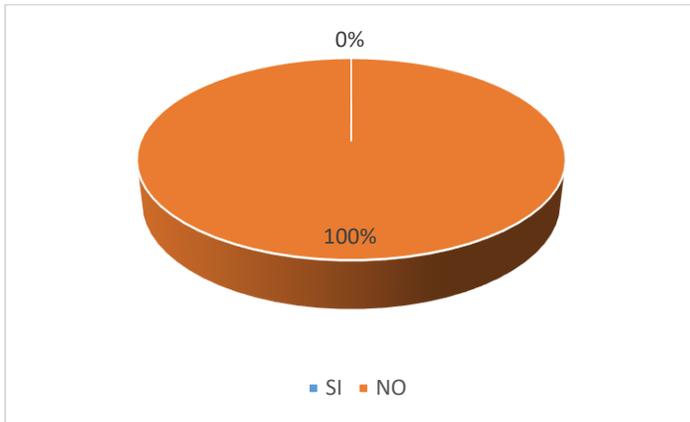
**Gráfico 4: Sabe usted que es un acto inseguro**

El 95 de la población encuestada refiere no saber que es un acto inseguro, información clave para el desarrollo de la propuesta de comunicación.

2. ¿Antes de iniciar sus labores analiza los riesgos a los que se expone?

A. SI: 0

B. NO: 20



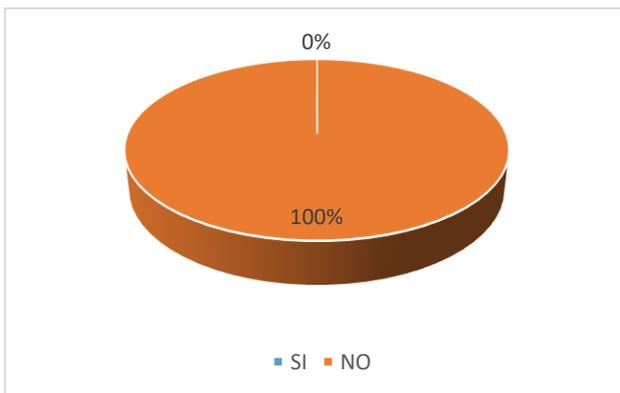
**Gráfico 5: Antes de iniciar sus labores analiza los riesgos a los que se expone**

Los trabajadores refieren no analizar los riesgos presentes al iniciar las jornadas laborales, una de las líneas de trabajo para el programa de comunicación.

3. ¿Inspecciona las herramientas y equipos antes de usarlos?

A.SI: 0

B.NO: 20



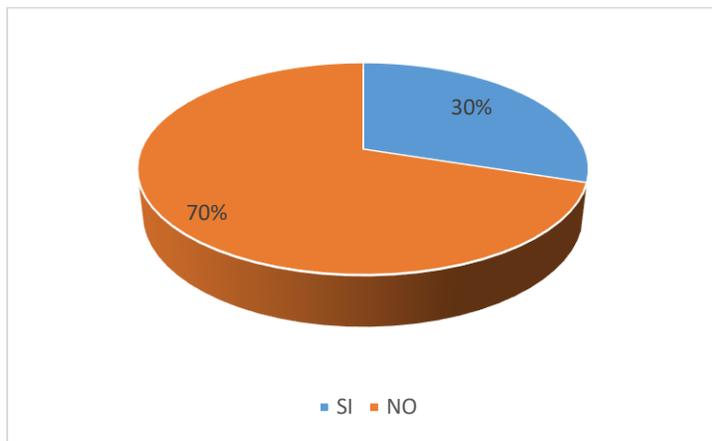
**Gráfico 6: Inspecciona las herramientas y equipos antes de usarlos**

Los trabajadores de la empresa de carpintería no inspeccionan las herramientas de trabajo, antes durante y después de las jornadas laborales.

4. ¿Si debe usar productos químicos, tiene las precauciones necesarias, usar los EPP, leer la etiqueta del producto, etc.?

A. SI: 6

B. NO: 14



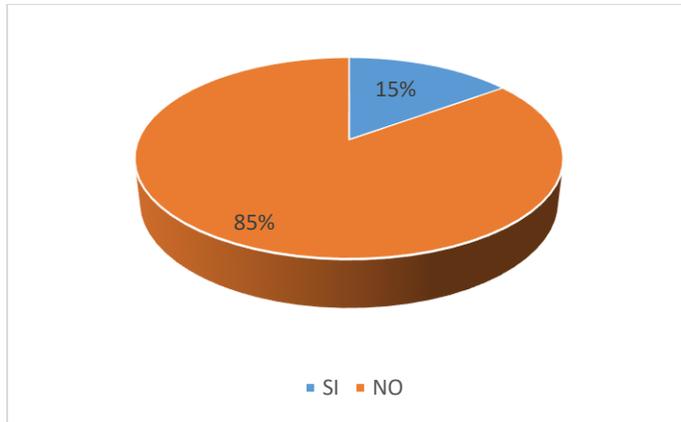
**Gráfico 7: Si debe usar productos, tiene las precauciones necesarias, usar los EPP, leer la etiqueta del producto.**

El 70% de la población encuestada refiere no tener precauciones con los productos químicos, uno de los actos inseguros más frecuentes en las operaciones de la carpintería.

5. ¿Adopta una posición adecuada para realizar sus labores?

A. SI: 3

B. NO: 17



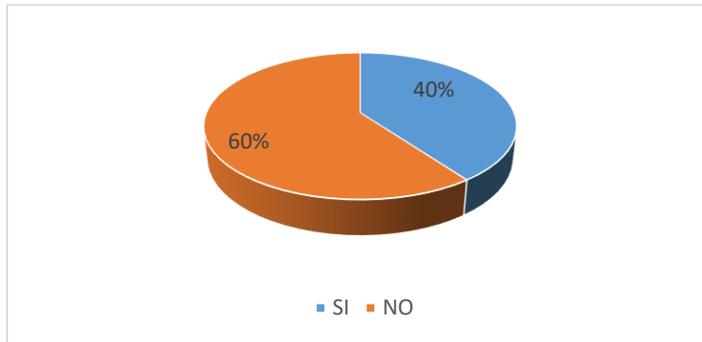
**Gráfico 8: Adopta una posición adecuada para realizar sus labores?**

La postura inadecuada al momento de la realización de las diferentes tareas con un 85% representa una línea de trabajo para el desarrollo de la propuesta planteada.

6. ¿Utiliza herramientas en mal estado?

A.SI: 8

B.NO: 12



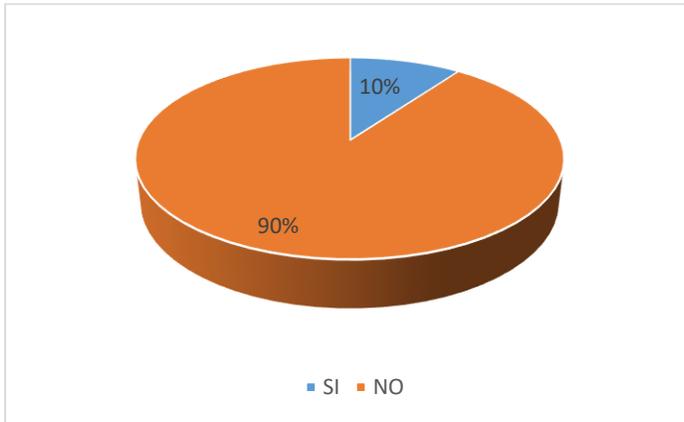
**Gráfico 9: Utiliza herramientas en mal estado**

Las herramientas de trabajo dentro de las diferentes actividades de la empresa, son una de las causas más frecuentes de los actos inseguros por parte de los trabajadores con un 65%.

7. ¿Si tiene un elemento de protección personal en mal estado lo cambia oportunamente?

A.SI: 2

B. NO: 18



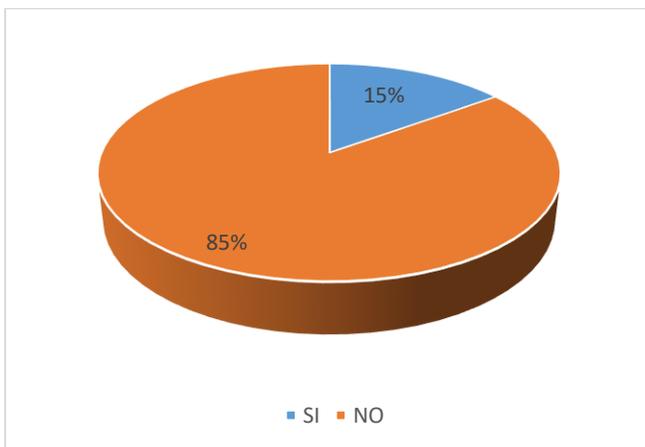
**Gráfico 10: Si tiene un elemento de protección personal en mal estado lo cambia oportunamente?**

El no cambio de los elementos en mal estado con un 90% incrementa el riesgo de sufrir lesiones a por causa de las actividades desarrolladas en la carpintería, como acto inseguro se priorizará en el desarrollo de la propuesta.

8. ¿Cumple las normas de seguridad establecidas por la empresa?

A. SI: 3

B. NO: 17



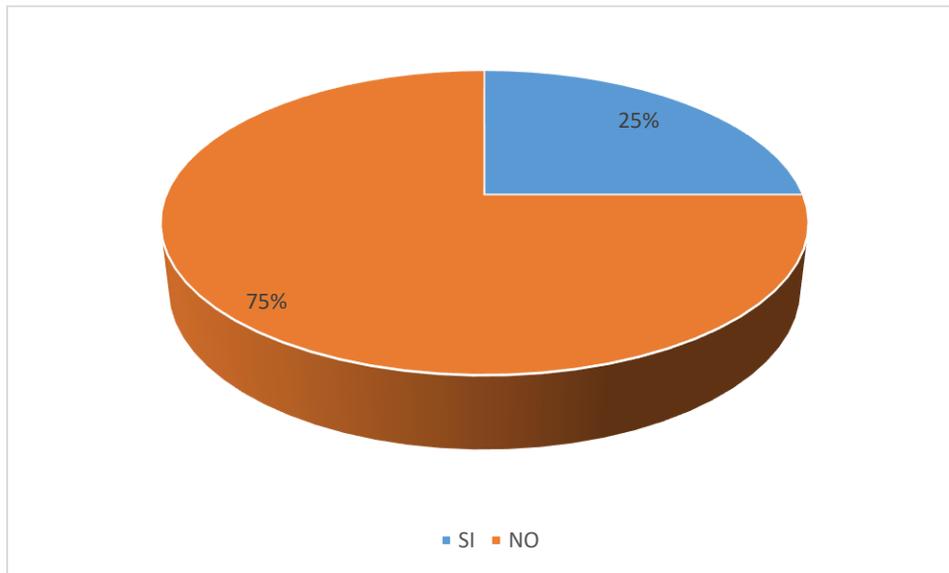
**Gráfico 11: Cumple las normas de seguridad establecidas por la empresa?**

El 85% de la población encuestada refieren no acatar las normas de la empresa, causa fundamental de accidentes en las empresas.

9. ¿Mantiene su área de trabajo organizada y limpia?

A. SI: 5

B. NO: 15



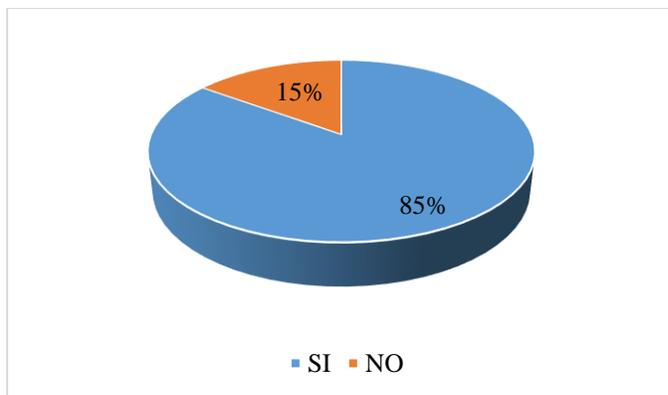
**Gráfico 12: Mantiene su área de trabajo organizada y limpia?**

El 75% de los trabajadores no mantiene las áreas de trabajo organizadas el programa de capacitación deberá contener temario de intervención en los temas de orden y aseo.

10. ¿Si debe utilizar un equipo o máquina para realizar una labor, pero no cuenta con la capacitación y la certificación, la usa?

A. SI: 17

B. NO: 3



***Gráfico 13: ¿Si debe utilizar un equipo o máquina para realizar una labor, pero no cuenta con la capacitación y la certificación, la usa?***

Los trabajadores de la empresa expresan abiertamente la utilización de equipos no solo en mal estado sino la utilización de los mismos sin la debida capacitación.

## **Direccionamiento Estratégico de la Propuesta**

### **Análisis organizacional**

Son oportunidades y amenazas, dentro del análisis externo de la empresa Marcos y Pisos se identificó que la empresa tiene un crecimiento en producción de más del 18% con relación al año anterior (2018, esto responde a la fidelización de los clientes que por varios años siguen creyendo en los productos ofrecidos por la empresa, no solo por sus diseños innovadores sino con los tiempos de entrega de mercancía, crecimiento que ha hecho que los niveles de producción aumenten y los trabajadores no solo tengan que extender sus jornadas laborales sino realizar sus actividades de forma más rápida generando una excusa para sus actos inseguros.

Un factor que amenaza con la producción de la empresa y es la competitividad que existe con otras industrias madereras que ofrecen igual o mejores productos a menores precios es por esta razón que se ve afectada la economía de la empresa, la ubicación geográfica de la empresa se puede considerar como positiva debido a que tiene varias vías de acceso facilitando los tiempos de entrega.

Por otra parte las fortalezas y debilidades que se pueden presentar en la empresa Marcos y Pisos tiene poder de endeudamiento debido a su patrimonio facilitando el crecimiento de la infraestructura de la empresa (maquinaria e instalaciones) esto favorece la imagen de la empresa frente a sus clientes y competencia, la facilidad que tiene de establecer nuevas tecnologías asegura la imposición en un nuevo mercado generando nuevos clientes, pero la falta de estrategias definidas desvía la productividad y la estabilidad de la empresa, el compromiso gerencial se puede decir que es una de las fortalezas de la empresa, generando no solo recursos sino tiempos para el desarrollo de las diferentes campañas.

La debilidad más grande es la reciente incorporación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, proyecto con un amplio cronograma de capacitación. Ver anexo DOFA.

## **Objetivos estratégicos**

Alineados con los objetivos de la propuesta y conscientes con el crecimiento de la empresa, se propone generar los siguientes objetivos.

- Desarrollar la propuesta de comunicación de los actos inseguros en todos los trabajadores de la empresa.
- Plantear estudios de tiempos y movimientos en cada uno de los puestos de trabajo.
- Generar nuevos modelos de comunicación en los procesos de la empresa

## **Definición y formulación de estrategias**

Como estrategia se propone fomentar la capacitación a los operarios en temas específicos, brindarles a los operarios cursos que les permitan acompañar el desarrollo productivo de sus jornadas laborales, facilitando la transferencia e incorporación de tecnologías innovadoras que permitan mejorar la calidad de los productos y reducir costos, también es importante la incorporación de nuevas tecnologías, que permitan minimizar los tiempos de entrega y disminuir las extensas jornadas laborales, la participación de eventos de emprendimiento y ferias que impulsen la marca Marcos y Pisos, será de igual manera una de las estrategias para fortalecer la propuesta de comunicación.

## **Plan de acción**

La propuesta del programa de comunicación se debe desarrollar en la empresa a mediano plazo, uno de los objetivos es dar inicio a partir del mes de febrero 2020 y su primera revisión en junio 2020 para tomar decisiones y saber si se continua de la misma manera para el segundo semestre 2020.

## **Inversión y presupuesto**

El presupuesto asignado al proyecto se describe en la siguiente tabla, valores los cuales se verán afectado mes a mes y se revisarán de manera semestral.

## Tabla Presupuesto

ITEM	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Papelería	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Internet	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Pasajes y viáticos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Honorarios	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Gastos de gestión	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Total mes	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000	\$ 1.220.000
Total inversión				\$ 7.320.000		

Fuente elaboración propia.

Una vez que los costos se determinaron para el periodo de análisis, es importante notar que la propuesta conforme al trabajo de investigación es viable, dado que es una inversión en los que los valores fueron concertados con el área contable y la gerencia para dar continuidad al proyecto.

## Análisis de Riesgos

La comunicación en las empresas maduras son temas que en la actualidad pasa por días seguros, para empresas que inician un caminar en seguridad y salud en el trabajo, los temas de comunicación pasan a un segundo plano, los riesgos que se plantean para una propuesta como la desarrollada en este trabajo de grado son muy altos.

# Programa de Comunicación Interna de la Empresa Marcos y Pisos



## DESCRIPCIÓN BREVE

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información que es una de las situaciones que se quieren en la empresa Marcos y Pisos.

**RUBEN DARIO CHIPATECUA-CESAR AREVALO-  
YURY MAHECHA-ROSA MARTINEZ**

Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales

## **Objetivo**

El propósito de este programa es establecer las actividades para asegurar que todos los actos inseguros y peligros de la empresa Marcos y Pisos sean divulgados y comunicados.

## **Objetivo específico**

Establecer canales de comunicación para identificar los actos inseguros de la empresa.

## **Estrategia**

Fomentar el proceso de comunicación en donde los empleados adquieran herramientas para poder identificar los actos inseguros en la empresa Marcos y Pisos.

## **Alcance**

Este programa aplica a todas las áreas de la empresa Marcos y Pisos.

## **Emisores**

Líder de la empresa y personal de capacitación.

## **Medios a Utilizar**

Sistema de video, Carteleras, capital humano.

## **Frecuencia de Utilización**

Dentro de las jornadas de inducción, re inducción, y charlas de cinco minutos al inicio de sus labores.

## **Glosario**

**Peligro:** "Fuente, situación, o acción con un potencial de producir daño, en términos de daños a la salud o Enfermedad profesional o una combinación de éstos" (NTC OHSAS 18001).

**Riesgo:** "Combinación de la probabilidad de que ocurra un(os) evento(s) o exposición(es) peligroso(s), y la severidad de la lesión o enfermedad que puede ser causada por el (los) evento(s) o exposición(es)" (NTC OHSAS 18001).

**Riesgo Aceptable:** "Riesgo que ha sido reducido a un nivel que la organización puede tolerar con respecto a sus obligaciones legales y su propia política SST." (NTC OHSAS18001).

**Identificación del peligro:** "Proceso mediante el cual se reconoce que existe un peligro y se definen sus características". (NTC OHSAS 18001).

**Acto o Comportamiento inseguro:** Se refieren a todas la acciones y decisiones humanas, que pueden causar una situación insegura o incidente, con consecuencias para el trabajador, la producción, el medio ambiente y otras personas. También el comportamiento inseguro incluye la falta de acciones para informar o corregir condiciones inseguras. **Glosario ARL SURA**

## **Comunicación Interna**

Los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos deben ser involucrados en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos para administrar los riesgos; ser consultados cuando haya cambios que afecten la salud y seguridad en el sitio de trabajo; estar representados en asuntos de salud y seguridad y ser informados sobre los peligros que tienen en sus lugares de trabajo.

Se debe estimular la participación de todos los trabajadores de la empresa Marcos y Pisos en buenas prácticas de seguridad y salud de manera que aporten al cumplimiento de la política y objetivos de seguridad y salud de la empresa.

### **Actividades insumo para el programa**

- La identificación, valoración y priorización de los peligros a través de la herramienta GTC45
- Encuestas

### Cronograma de Actividades

Tarea	Descripción	Responsable	Medio de comunicación	Tiempo de Ejecución	Valor presupuestado
<b>Caracterizar peligros</b>	Determinar los peligros y riesgos de las actividades que desarrolla la empresa Marcos y Pisos teniendo en cuenta, cambios locativos, cambios de tecnología, cambios de prácticas, nuevas actividades.	Responsable SG-SST	Inducción y reinducción	2 meses	\$600.000
<b>Valorar y determinar controles</b>	Realizar la estimación del nivel del riesgo y determinar los controles para aquellas actividades asociadas a riesgos moderados e importantes.	Responsable SG-SST	Inducción y reinducción	2 meses	\$600.000
<b>Aplicación de encuestas</b>	Diseñar y aplicar encuestas, para identificar el conocimiento de los actos inseguros por parte de los trabajadores.	Responsable SG-SST	Encuestas	1 día	\$160.000
<b>Identificación y priorización de actos inseguros</b>	Analizar y priorizar los actos inseguros registrados en las encuestas	Responsable SG-SST	Encuestas	8 días	\$1.280.000

<b>Divulgar peligros y actos inseguros</b>	Reunir a todo el personal de la empresa para dar a conocer los peligros y actos inseguros,	Responsable SG-SST	Sistema de video, carteleras.	1 día	\$160.000
<b>Divulgar peligros y actos inseguros</b>	Entregar cartilla a cada empleado en donde se hable de prevención de accidentes	Recursos Humanos	Impreso	5 días	\$900.000

**Nota: Tiempo total: 4 meses y 15 días**

**Fuente: Elaboración propia**

## Conclusiones

Las identificaciones de peligros en las empresas no dan la información necesaria para la identificación de los actos inseguros, direcciona a aquellos procesos y actividades donde se pueden presentar estos comportamientos por parte de los trabajadores.

Tanto las encuestas como las entrevistas aplicadas en las organizaciones generan información muy importante para el desarrollo de las diferentes estrategias para nuestro caso el programa de comunicación con objetivo de disminuir los actos inseguros de la empresa en cual debe integrar los aspectos psicosociales relacionados con los comportamientos de los trabajadores en la gestión de riesgos de la empresa.

Por medio del programa de comunicación interna se busca informar y capacitar a toda la comunidad de pisos y marcos acerca de la responsabilidad de la seguridad y salud en el trabajo, esto es con el fin de que sus trabajadores realicen actividades reduciendo el riesgo de accidentes e incidentes dentro y fuera de la empresa, generando un sentido de pertenencia hacia los empleados donde la seguridad debe ser acto compartido, en el desarrollo de las operaciones diarias, logrando un ambiente laboral satisfactorio consiguiendo una fluidez de comunicación interna, manteniendo activo el ciclo de comunicación en la empresa.

Es importante invertir dinero, tiempo, y estrategias en el equipo humano de la empresa, es importante para la productividad de la empresa, la prevención de la accidentalidad y de tal manera la disminución de los actos inseguros con generación de utilidades, y de la misma manera para el crecimiento económico del país.

La comunicación es uno de los temas más importantes en las organizaciones del presente, la propuesta de comunicación posiblemente no ayudara a eliminar los actos inseguros de los trabajadores, pero si lograra la disminución de los mismos, las mediciones de junto con los indicadores de gestión son herramientas con las cuales se demostrará la eficiencia de la propuesta.

## **Recomendaciones**

Evaluar los resultados y avances de la ejecución de dicha propuesta, se hace necesario aplicar una encuesta con la cual poder identificar el avance de programa, se debe tener un sistema de evaluación y análisis de resultados. lo mencionado anteriormente, da la pauta sobre la importancia que tiene la implantación de dicho proyecto, en la empresa de carpintería Marcos y Pisos.

Mantener en el tiempo el programa de capacitación con el fin de conservar la línea de tendencia a la baja con los actos inseguros y lograr a mediano plazo la disminución de los comportamientos inseguros de los trabajadores en la empresa.

En la gestión de los riesgos de la empresa se debe tener en cuenta la intervención sobre aspectos que pueden motivar la parte social. dentro de las diferentes estrategias encontradas para la empresa como complemento al programa de comunicación enfocado a la prevención de los actos inseguros es que sea correctamente desarrollado en todos los trabajadores, es decir, hay que conseguir que los actos de los trabajadores se adecuen al programa propuesto.

La propuesta del programa de comunicación interna permitirá:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa (crear cultura corporativa).
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas (motivar y sensibilizar)

## Referencias

Berlo, D. (1960) El proceso de la comunicación, Librería el ateneo editorial.

Bird, F (1986). Liderazgo practico en el control de las perdidas.

I.N.S.H.T: Evaluación de riesgos laborales.

Guía Técnica Colombiana GTC 45 (2012).

Fonseca, A., Losada, M. (2011). Normas APA. Universidad Cooperativa de Colombia.

Ruiz, J. (2019) Normas APA sexta edición.

Céspedes-Londoño, J. E., Jaramillo-Pérez, I., & Castaño-Yepes, R. A. (2002). Impacto de la reforma del sistema de seguridad social sobre la equidad en los servicios de salud en Colombia. Cuadernos de saúde pública, 18, 1003-1024.

Goldhaber, G (1984). “Comunicación Organizacional”. Primera Edición. Editorial Diana. México

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Negotium, 1(2), 32-48.

Kreps, D. (2004). Microeconomía para gerentes.

## **Listados de Anexos**

- Matriz de identificación de peligros, valoración de riesgos e identificación de controles
- Matriz DOFA
- Modelo Encuesta
- Propuesta de Capacitación
- Cartilla Seguridad y Salud en el Trabajo