



Planeación estratégica de consultoría para la mejora de procesos administrativos en
seguridad y salud en el trabajo en la empresa Distribuidora Pasteur S.A

Denis Yuliet Gallego Galeano

Keyner Javier López Espinel

Ellen Sánchez Castaño

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 la mejora de procesos administrativos en
seguridad y salud en el trabajo en la empresa Distribuidora Pasteur S.A

Denis Yuliet Gallego Galeano

Keyner Javier López Espinel

Ellen Sánchez Castaño

Proyecto Capstone presentado como requisito para optar al título de
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

Dedicatoria

A nuestros amados padres, familiares y docentes, que nos han brindado durante este viaje un apoyo inquebrantable y han sido la piedra angular de nuestro éxito en este camino. Con su dedicación, sabiduría y aliento han iluminado nuestro sendero en los momentos de duda y nos han inspirado a alcanzar nuevas metas. Dedicamos este trabajo con profundo agradecimiento, su presencia en nuestras vidas es un regalo invaluable que siempre atesoraremos.

Agradecimientos

Denis Yuliet Gallego Galeano

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi madre, quien ha sido mi apoyo durante todo este proceso. Su apoyo inquebrantable, sus palabras de aliento y su amor incondicional han sido mi inspiración constante. Gracias a su paciencia infinita y su sabiduría, he podido superar los desafíos y alcanzar mis metas académicas. Su dedicación y sacrificio son la razón por la que hoy puedo presentar este trabajo con orgullo. A ti, mamá, te dedico este logro con todo mi corazón, sabiendo que tu amor y tu guía siempre estarán conmigo en cada paso que dé en mi camino hacia el futuro.

Keyner Javier López Espinel

El estudio es uno de los mejores regalos intangibles que se puede ofrecer a alguien. Mi vida tomó un giro inesperado cuando perdí la beca que había obtenido en 2015 debido a mis resultados, lo que eliminó las esperanzas de acceder a la educación superior. Sin embargo, en medio de las sombras, mi vida se iluminó con la presencia de mi querida familiar, Adriana Espinel, a quien deseo expresar mi profundo agradecimiento. Cada vez que rememoro sus acciones hacia mí, resurge la nostalgia que sentí en aquel entonces. Deseo expresar mi gratitud hacia mis padres, hermanos, pareja y amigos, quienes han compartido momentos felices conmigo y me han brindado su apoyo en los momentos más difíciles, espero seguir cultivando las semillas que han sido sembradas a lo largo de mi recorrido académico y que me sigan acompañando.

Ellen Sánchez Castaño

En este momento especial, quiero rendir un profundo agradecimiento a mi madre, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en cada etapa de este arduo proceso académico. Su amor, su dedicación incansable y su sabiduría inigualable han sido mi luz en los momentos de oscuridad y mi fuerza en los momentos de debilidad. A través de sus palabras alentadoras y su ejemplo inspirador, me ha enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro no solo es mío, sino también tuyo, mamá. Gracias por ser mi inspiración, mi confidente y mi mejor amiga. Te amo más de lo que las palabras pueden expresar y estoy eternamente agradecida por todo lo que has hecho por mí.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	10
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 estratégica	13
2.1.2 Etapas de la planeación estratégica	13
2.2 La consultoría empresarial	14
2.2.1 Proceso de consultoría.....	15
2.3 Proceso administrativo	17
2.3.2 Planeación	18
2.3.3 Organización	18
2.3.4 Dirección	18
2.3.5 Control.....	18
2.4 Sistemas de gestión	19
2.4.1 Sistema de gestión de la calidad.....	19
2.4.2 Principios de la gestión de la calidad	19
2.4.3 Ciclo PHVA desde la ISO 9001:2015.....	20
2.4.4 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo desde la ISO 45001:2018.....	22
2.4.5 Factores de éxito.....	22
2.4.6 Ciclo PHVA desde la ISO 45001:2018.....	24
2.4.7 Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo desde la normativa colombiana: Decreto 1072 de 2015.	25
2.4.8 Ciclo PHVA desde el Decreto 1072 de 2015.....	26
2.4.9 Indicadores que evalúan la estructura del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.....	26
2.5 Marco Legal	27
2.6. Estado del Arte	29

3.	Descripción de la Organización.....	38
3.1	Filosofía organizacional o corporativa	38
3.1.1	Misión.....	38
3.1.2	Visión.	38
3.1.3	Políticas de la organización.....	38
3.1.4	Valores corporativos.	39
3.2	Análisis del sector productivo	39
3.3	Estructura organizacional	42
4.	Metodología.....	43
5.	Resultados.....	46
6.	Desarrollo del Proyecto Capstone	53
7.	Discusión	54
8.	Conclusiones.....	56
9.	Referencias bibliográficas	59

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso de consultoría	17
Figura 2. Etapas del proceso administrativo	19
Figura 3. Ciclo PHVA ISO 9001:2015.....	21
Figura 4. Ciclo PHVA ISO 45001:2018.....	25
Figura 5. Organigrama Distribuidora Pasteur S.A.....	42
Figura 6. Fuentes de la información	44
Figura 7. Fases y resultados claves de la planeación estratégica	53

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Marco legal nacional	27
Tabla 2. Marco legal internacional	28
Tabla 3. Técnicas e instrumentos	45
Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	46
Tabla 5. Perfil de capacidad interna (PCI)	49
Tabla 6. Matriz DOFA	50

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar la planeación estratégica de consultoría para la mejora de los procesos administrativos en seguridad y salud en el trabajo en la empresa Distribuidora Pasteur S.A de la ciudad de Medellín. La metodología utilizada se enfoca en el análisis de fuentes y técnicas para la recolección de la información, análisis interno a través del perfil de capacidad interna (PCI) y análisis externo con el perfil de amenazas y oportunidades (POAM). Así mismo, se utilizó la matriz DOFA como instrumento para definir estrategias respecto a las debilidades y amenazas que enfrenta la organización. El desarrollo del proyecto implicó la estructuración de una fase de intervención y una meta a cumplir a través de un modelo de planeación con resultados y acciones claves.

En los resultados se identificó la falta de estandarización de procesos, reprocesos y actividades manuales excesivas generando sobrecarga laboral debido a la indefinición de funciones, lo que causa retrasos y afecta el ambiente laboral. Como acción de mejora, se recomendó implementar un cuadro de mando integral para un seguimiento y control interno más efectivo, mejorando así la gestión de procesos administrativos y de seguridad y salud en el trabajo.

Palabras Clave: Proceso administrativo, planeación estratégica, consultoría, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, análisis interno, análisis externo, ciclo PHVA

Abstract

The present work aims to design the strategic consulting planning for improving administrative processes in occupational health and safety at Distribuidora Pasteur S.A, located in the city of Medellín. The methodology used focuses on the analysis of sources and techniques for information gathering, internal analysis through the Internal Capability

Profile (ICP), and external analysis using the Profile of Threats and Opportunities (PTO). Likewise, the DOFA matrix was utilized as a tool to define strategies regarding the weaknesses and threats faced by the organization. The project development involved structuring an intervention phase and a goal to be achieved through a planning model with key results and actions.

Results revealed the lack of process standardization, rework, and excessive manual activities leading to workload overload due to undefined roles, causing delays and affecting the work environment. As an improvement action, it was recommended to implement a Balanced Scorecard for more effective internal monitoring and control, thereby enhancing the management of administrative processes and occupational health and safety.

Keywords: Administrative process, strategic planning, consulting, occupational health and safety management system, internal analysis, external analysis, PDCA cycle

Introducción

En el entorno empresarial contemporáneo, la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos son cruciales para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En particular, la gestión adecuada de la seguridad y salud en el trabajo (SST) se ha convertido en un pilar fundamental para el bienestar de los empleados y el cumplimiento normativo. La empresa Distribuidora Pasteur S.A., ubicada en la ciudad de Medellín, enfrenta diversos desafíos en sus procesos administrativos relacionados con SST, tales como la falta de estandarización, excesivos reprocesos y una sobrecarga laboral provocada por la indefinición de funciones. Estos problemas no solo afectan la productividad, sino que también repercuten negativamente en el ambiente laboral. Ante esta situación, el presente trabajo propone el diseño de una planeación estratégica de consultoría que permita mejorar estos procesos administrativos. La metodología utilizada abarca un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la organización, empleando herramientas como el perfil de capacidad interna (PCI), el perfil de amenazas y oportunidades (POAM) y la matriz DOFA. A partir de este diagnóstico, se sugieren estrategias específicas, incluyendo la implementación de un cuadro de mando integral, para optimizar la gestión de SST en la empresa y crear un entorno de trabajo más eficiente y saludable.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar la planeación estratégica de consultoría para la mejora de los procesos administrativos en seguridad y salud en el trabajo en la empresa Distribuidora Pasteur S.A en la ciudad de Medellín.

1.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa en seguridad y salud en el trabajo con relación a su cultura organizacional.
- Identificar mediante el análisis interno y externo de la organización las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Formular estrategias para la mejora de los procesos administrativos en seguridad y salud en el trabajo.

2. Marco Referencial

El presente marco referencial, tiene como objetivo establecer la base conceptual y teórica que se abordará en este proyecto, de igual manera permitirá una evaluación crítica y una generación de conocimiento significativa relacionada con el tema de estudio.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Planeación estratégica

Chiavenato (2006) explica que la planeación estratégica implica la implementación de una estrategia específica para lograr los objetivos establecidos (p.203). Este proceso permite desarrollar estrategias efectivas y eficientes, considerando los recursos internos de la empresa y las condiciones externas del mercado, con el fin de establecer una posición distintiva y duradera en el mercado (Mintzberg, 1979).

2.1.2 Etapas de la planeación estratégica

Chiavenato (2006) describe cinco etapas fundamentales en la implementación de una planeación estratégica. A continuación, se detalla cada una de ellas.

Formulación de los objetivos organizacionales: La empresa establece sus objetivos a largo plazo y organiza estos objetivos en una jerarquía según su relevancia y prioridad. Esta etapa es esencial para identificar estrategias pertinentes y definir la dirección estratégica de la organización.

Análisis externo del ambiente o auditoría externa: Tras definir los objetivos, se realiza una auditoría externa para examinar el entorno externo de la organización. Esto implica prever las futuras condiciones externas que podrían afectar a la organización

Análisis interno de la empresa o auditoría interna: Luego, se evalúan las condiciones internas de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los

recursos y capacidades que facilitan el logro de los objetivos, mientras que las debilidades son las limitaciones que dificultan alcanzarlos.

- a. **Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará:** En esta fase, se desarrollan diversas alternativas que la organización puede seguir para alcanzar sus objetivos, considerando las condiciones internas y externas. Estas alternativas representan los posibles cursos de acción que la organización puede adoptar.
- b. **Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia:** Esta etapa es la más detallada del proceso de planeación. Las estrategias se dividen en sub-estrategias para su implementación. La operacionalización de la estrategia crea una jerarquía en diferentes niveles y con distintas perspectivas de tiempo, comenzando con los planes estratégicos a largo plazo, seguidos por los planes tácticos a mediano plazo y, finalmente, los planes operacionales a corto plazo.

2.2 La consultoría empresarial

En el mundo empresarial existen diversas prácticas de gestión para mejorar el rendimiento, resolver problemas o implementar cambios dentro de la empresa. Durante los últimos años el método de la consultoría se ha planteado como una práctica eficaz y eficiente para abordar diferentes temáticas tales como la reestructuración organizacional, mejora de procesos administrativos, implementación de sistemas de gestión o nuevas tecnologías etc. Diferentes autores han tratado de asignarle a este concepto una definición exacta, aunque la diversidad de perspectivas nos permite comprender desde diferentes posiciones el objetivo de aplicar una consultoría.

La definición del concepto “Consultoría” se ha abordado desde dos enfoques principalmente.

El primer enfoque ofrece una visión funcional, que la aborda como un proceso de orientación sobre una tarea o estructura de una empresa, ejercido por el consultor quien sin hacerse cargo de la tarea ayuda a quien debe realizarla.

Fritz Steele, mencionado por Kurb (1997), caracteriza la consultoría desde esta perspectiva como cualquier método destinado a brindar apoyo en el contenido, proceso o configuración de una tarea o conjunto de tareas. En este marco, el consultor no asume directamente la responsabilidad de llevar a cabo la tarea, sino que colabora con aquellos que lo hacen (p.3).

El segundo enfoque presenta la consultoría como un "ejercicio profesional caracterizado por sus habilidades especializadas para ofrecer servicios de asesoramiento específicos a una empresa" (Greiner y Metzger, citados en Kurb, 1997).

2.2.1 Proceso de consultoría

Kurb (1997) Plantea el proceso que debe llevarse a cabo en el servicio de asesoramiento especial hacia una empresa, con el objetivo de asegurar la idoneidad de la información y la intervención eficaz del consultor.

A continuación, se describen cada una de las fases que Kurb (1997) menciona:

Preparativos: En esta fase inicial, el consultor establece contacto con el cliente, con el fin de definir objetivos, alcance, roles, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de consultoría.

Diagnóstico: Durante esta segunda fase, se realiza la recopilación de la información sobre la organización, incluyendo análisis de la estructura organizacional, la cultura y sus retos actuales. Para realizar este análisis se llevan a cabo diversas metodologías de la investigación como entrevistas, observaciones directas, revisión documental etc. que permitan identificar áreas con oportunidades de mejoras.

Planificación de la acción: En esta fase, se realiza un plan detallado con acciones específicas basadas en los hallazgos del diagnóstico, se determinan las estrategias y los pasos necesarios para cumplirlos, esto implica definir responsables de cada tarea y plazos para cada una de ellas.

Aplicación: Durante esta fase, se ejecuta el plan de acción diseñado en la planificación, se implementan las estrategias propuestas con el fin de generar cambios significativos dentro de la empresa, es fundamental que durante este proceso el consultor brinde apoyo continuo al cliente, para asegurar que se implementen las mejoras y aseverar la eficacia y eficiencia de las soluciones establecidas.

Terminación: En esta última fase, se lleva a cabo una evaluación final para analizar los resultados obtenidos y documentar las conclusiones de la consultoría, se verifica que el cliente este preparado para trabajar sin la asistencia del consultor y se procede con la reunión de cierre oficial.

Figura 1.

Proceso de consultoría



Figura 1. La consultoría empresarial (Kurb,1997, p.25).

2.3 Proceso administrativo

2.3.1 Definición

El proceso administrativo puede entenderse como una serie de acciones interrelacionadas esenciales para dirigir de manera efectiva una organización. Estas acciones abarcan la planificación, la organización, la dirección y el control, y suelen tener un impacto significativo en la planificación y ejecución estratégica de una empresa (Fayol, citado en Gonzales, 2014, p.42).

2.3.2 Planeación

Durante la fase de planificación, se definen los objetivos y se diseñan las estrategias y procedimientos que guiarán las acciones de una empresa. Esto facilita la anticipación del futuro organizacional y la preparación para posibles eventualidades. Fayol condensa esta etapa inicial como "calcular el porvenir y prepararlo".

2.3.3 Organización

En esta fase, se elabora la estructura organizativa, se definen las responsabilidades y las jerarquías administrativas, y se establecen los sistemas de comunicación interna de la organización. Este proceso facilita una distribución eficaz de los recursos y establece un marco de trabajo que garantiza el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.3.4 Dirección

Durante la ejecución de esta fase, es fundamental liderar, guiar y orientar el logro de las metas de acuerdo con los planes establecidos. Esto implica aprovechar el equipo social de la empresa y respetar las jerarquías **administrativas, siempre** es crucial contar con un líder que inspire al equipo de trabajo y promueva su compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.5 Control

En la fase final del proceso administrativo, se lleva a cabo la medición y evaluación del rendimiento organizacional. El control implica establecer indicadores de desempeño, detectar desviaciones respecto a los objetivos organizacionales y aplicar las correcciones necesarias para asegurar el logro de las metas.

Figura 2.

Etapas del proceso administrativo



Figura 2. Procesos administrativos (Duque,2018, p.46)

2.4 Sistemas de gestión

2.4.1 Sistema de gestión de la calidad

La norma ISO 9001:2015 aborda el sistema de gestión como un conjunto de políticas, procesos y necesarios para planificar y ejecutar una gestión de la calidad.

2.4.2 Principios de la gestión de la calidad

La norma ISO 9001:2015 define los principios de la gestión de la calidad de la siguiente manera:

-Enfoque al cliente: Es fundamental que la organización comprenda y cumpla tanto con las necesidades actuales como con las futuras de los clientes, así como con sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes de la organización deben trazar una dirección clara y demostrar un compromiso firme con la calidad, promoviendo la participación y manteniendo un enfoque constante en la mejora continua.

-Compromiso de las personas: Es esencial que todos los miembros del personal de la organización estén comprometidos con la calidad y participen de manera activa en el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad.

-Enfoque a procesos: La gestión de la calidad se fundamenta en comprender y mejorar los procesos interconectados como un sistema, identificando, comprendiendo y gestionando estos procesos interrelacionados para alcanzar los resultados deseados.

-Mejora: La organización debe constantemente buscar mejorar la efectividad de su sistema de gestión de la calidad mediante la aplicación de la política de calidad, establecimiento de objetivos de calidad, la organización debe buscar continuamente mejorar la eficacia de su sistema de gestión de la calidad a través de la política de calidad, los objetivos de calidad, la auditoría, el análisis de datos, la implementación de acciones correctivas y preventivas, y la revisión por parte de la dirección.

-Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones efectivas se sustentan en el análisis minucioso de datos e información disponible.

-Gestión de las relaciones: La organización y sus proveedores están interrelacionados, y una relación mutuamente beneficiosa mejora la capacidad de ambas partes para generar valor.

2.4.3 Ciclo PHVA desde la ISO 9001:2015

En la norma ISO 9001:2015, el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) se describe de la siguiente manera:

- **Planificar:** Definir los objetivos del sistema y sus procedimientos, así como los recursos requeridos para producir y entregar resultados conforme a las demandas del cliente y las directrices de la empresa, y reconocer y gestionar tanto los riesgos como las oportunidades.
- **Hacer:** Llevar a cabo lo que se ha diseñado previamente.
- **Verificar:** Supervisar y cuando sea pertinente, evaluar los procesos y los productos y servicios obtenidos en relación con las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades previamente planificadas, y comunicar los resultados.
- **Actuar:** Tomar medidas para mejorar el rendimiento cuando sea requerido.

Figura 3.

Ciclo PHVA ISO 9001:2015

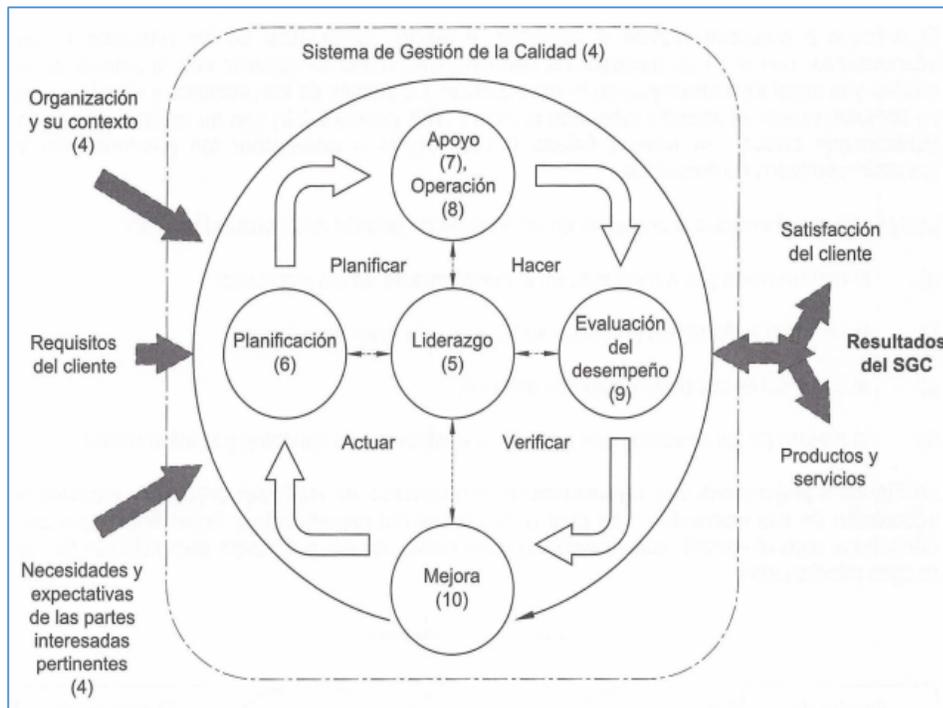


Figura 3. (ISO 9001,2015, p.24)

2.4.4 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo desde la ISO 45001:2018

La norma ISO 45001:2018 plantea que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo debe responder a la adopción de medidas que permitan la implementación de lugares de trabajo enfocados en brindar bienestar al empleado desde la prevención de lesiones y el deterioro de la salud con relación al trabajo.

2.4.5 Factores de éxito

La norma ISO 45001:2018 define los factores de éxito como estrategias que pueden implementarse para que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo sea eficaz y eficiente.

A continuación, se describen detalladamente los factores de éxito definidos por la norma ISO 45001:2018

a) El liderazgo, el compromiso, las responsabilidades y la rendición de cuentas de la alta dirección: La alta dirección de la organización debe exhibir un firme compromiso y liderazgo en materia de seguridad y salud en el trabajo. Esto permitirá fomentar una cultura organizacional que ponga en primer plano la salud y el bienestar de los empleados. Es esencial que en el proceso de liderazgo se asignen responsabilidades específicas a los líderes, quienes posteriormente deberán demostrar resultados y rendir cuentas por su desempeño en el ámbito de la SST.

b) Desarrollar, liderar y promover una cultura en la organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión de la SST: Encabezar el establecimiento y la aplicación de una cultura organizacional que respalde los objetivos y los resultados del sistema de gestión de la SST. Esto implica fomentar prácticas seguras, estimular la participación activa de

los empleados en temas de seguridad y salud, y garantizar la provisión de los recursos necesarios para mantener un entorno laboral seguro y saludable.

c) La comunicación: Implementar canales de comunicación eficaces en todos los niveles de la organización para facilitar la difusión clara de las políticas y los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

d) La consulta y la participación de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores: Promover y facilitar la participación activa de los empleados en la implementación del sistema de gestión de SST. Esto abarca involucrar a los trabajadores en la identificación de peligros, evaluación de riesgos, desarrollo de políticas y procedimientos, y en la toma de decisiones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo.

e) La asignación de los recursos necesarios para mantenerlo: Asegurar que se asignen de manera oportuna los recursos necesarios para una implementación efectiva del sistema de gestión en SST.

f) Las políticas de la SST compatibles con los objetivos y la dirección estratégica de la organización: Definir políticas claras y coherentes de SST que estén alineadas con los objetivos y la estrategia general de la organización.

g) Los procesos eficaces para identificar los peligros, controlar los riesgos para la SST y aprovechar las oportunidades para la SST: Garantizar la implementación de procesos eficientes para identificar, evaluar y controlar los peligros y riesgos relacionados con la SST en el entorno laboral.

h) La evaluación continua del desempeño y el seguimiento del sistema de gestión de la SST para mejorar el desempeño de la SST: Encabezar la evaluación constante del desempeño del sistema de gestión de la SST, empleando datos y métricas pertinentes para detectar áreas de mejora y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

i) La integración del sistema de gestión de la SST en los procesos de negocio de la organización: Garantizar una integración efectiva de la seguridad y salud en el trabajo en todos los procesos y actividades comerciales de la organización.

j) Objetivos de la SST alineados con la política: Definir metas precisas y cuantificables para la SST que estén en consonancia con la política de SST y que consideren los peligros, riesgos y oportunidades específicos de la organización en relación con la seguridad y salud en el trabajo.

k) El cumplimiento con sus requisitos legales y otros requisitos: Asegurar que la organización cumpla con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables en materia de SST. Esto incluye mantenerse al día con los cambios en la legislación y garantizar la adopción de medidas necesarias para cumplir con los requisitos vigentes.

2.4.6 Ciclo PHVA desde la ISO 45001:2018

En la norma ISO 45001:2018 el ciclo PHVA se describe de la siguiente manera:

- **Planificar:** Identificar y valorar los riesgos y oportunidades relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, así como otros riesgos y oportunidades, establecer metas y procesos para alcanzar resultados en concordancia con la política de seguridad y salud en el trabajo de la entidad.
- **Hacer:** Ejecutar los procesos de acuerdo con la planificación prevista.
- **Verificar:** Supervisar y medir las actividades y los procesos en relación con la política y los objetivos de seguridad y salud en el trabajo, y proporcionar informes sobre los resultados obtenidos.
- **Actuar:** Implementar medidas para mejorar de manera continua el rendimiento en seguridad y salud en el trabajo con el fin de alcanzar los resultados esperado.

Figura 4.

Ciclo PHVA ISO 45001:2018

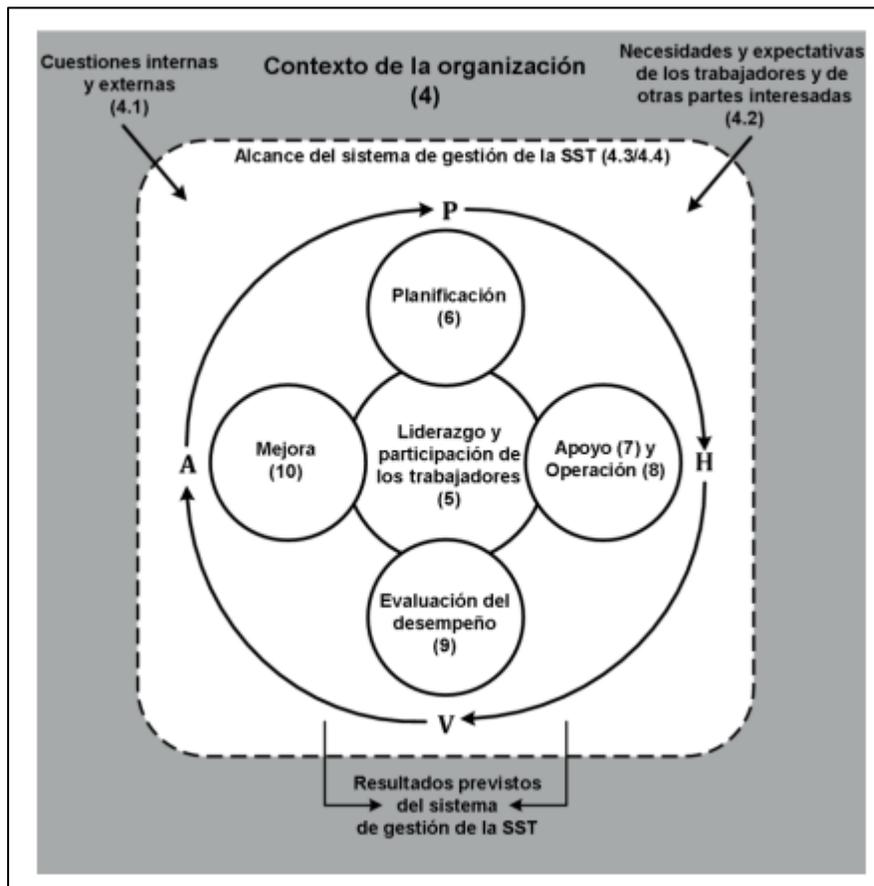


Figura 4. (ISO 45001,2018, p.9).

2.4.7 Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo desde la normativa

colombiana: Decreto 1072 de 2015.

Según el Decreto 1072 (2015), en su artículo 2.2.4.6.4, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) se define como un proceso secuencial y lógico, centrado en la mejora continua. Este sistema abarca aspectos como la formulación de políticas, la organización de la empresa, la planificación de actividades, su implementación, evaluación y auditoría, así como la implementación de medidas correctivas para anticipar, identificar,

Analizar y supervisar los riesgos que puedan incidir en la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

2.4.8 Ciclo PHVA desde el Decreto 1072 de 2015

En el Decreto 1072 (2018) el ciclo PHVA se describe de la siguiente manera:

- **Planificar:** Planificar estrategias para mejorar la seguridad y salud de los trabajadores, lo cual implica identificar áreas donde se están cometiendo errores o donde se puede mejorar, así como proponer soluciones para abordar estos problemas.
- **Hacer:** Ejecución de las medidas previamente planificadas.
- **Verificar:** Evaluar si los procedimientos y acciones implementados están logrando los resultados esperados.
- **Actuar:** Tomar medidas de mejora con el objetivo de maximizar los beneficios en la seguridad y salud de los trabajadores.

2.4.9 Indicadores que evalúan la estructura del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

El Decreto 1072 (2015), en su artículo 2.2.4.6.20, establece los indicadores clave que evalúan el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la siguiente manera:

- Verificar que la política de seguridad y salud en el trabajo esté establecida y comunicada.
- Revisar los objetivos y metas definidos para garantizar la seguridad y el bienestar en el ámbito laboral.
- Revisar el plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma.
- Comprobar la asignación de responsabilidades de los diferentes niveles de la empresa respecto al desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Evaluar la asignación de recursos humanos, físicos, financieros y otros necesarios para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Verificar el método utilizado para identificar peligros, evaluar y clasificar riesgos, incluyendo un mecanismo para que los trabajadores reporten condiciones de trabajo peligrosas.
- Evaluar la conformación y funcionamiento del Comité Paritario o Vigía de seguridad y salud en el trabajo.
- Revisar los documentos que respaldan el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Verificar la existencia de un procedimiento para diagnosticar las condiciones de salud de los trabajadores y definir las prioridades de control e intervención.
- Comprobar la existencia de un plan para la prevención y atención de emergencias en la organización.
- Evaluar la definición de un plan de capacitación en seguridad y salud en el trabajo.

2.5 Marco Legal

A continuación, se presenta el marco legal utilizado para el diseño de la planeación estratégica de consultoría en la mejora de procesos administrativos en Seguridad y Salud en el trabajo en la empresa Distribuidora Pasteur S.A.

Tabla 1.

Marco legal nacional

No.	Nombre de la norma	Objeto	Entidad emisora	Descripción	Artículo aplicable
1	Constitución política de la república de Colombia de 1991	Fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el	Asamblea nacional constituyente	Deberes y derechos de la población colombiana	Todos

		trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz			
2	Decreto 614 de 1984	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.	Comité Nacional de Salud Ocupacional.	El decreto contiene las disposiciones mínimas para la ejecución de actividades preventivas en seguridad y salud en el trabajo, con el fin de promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.	Todos
3	Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Ministerio de trabajo	Promueve la formalización del empleo, el respeto de los derechos laborales y la protección de los trabajadores en todas las etapas de la relación laboral.	Art. 2.2.4.6.4 al 2.2.4.6.35 (Cap.6) y 2.2.4.6.40 al 2.2.4.6.41 (Cap.6)
4	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	Ministerio de trabajo	La resolución define las acciones y los estándares mínimos del sistema de gestión en SST por tamaño de empresa y clasificación de riesgos.	Art. 1,2,3,16,20, 21,23,25,26 27,28,29,30 32,34,37

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

Tabla 2.

Marco legal internacional

No.	Nombre de la norma	Objeto	Entidad emisora	Descripción	Artículo aplicable
-----	--------------------	--------	-----------------	-------------	--------------------

1	Norma ISO 9001:2015	Por la se especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad.	Organización Internacional de Normalización (ISO)	La norma establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, incluyendo aspectos como el liderazgo, la planificación, el control de los procesos, la mejora continua y el enfoque basado en riesgos.	Todos
2	Norma ISO 45001:2018	Por la cual se especifica los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST)	Organización Internacional de Normalización (ISO)	La norma establece los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, con el fin de prevenir lesiones y enfermedades laborales, así como mejorar continuamente el desempeño en este ámbito.	Todos
3	Norma ISO 26000:2010	Proporciona directrices sobre la responsabilidad social	Organización Internacional de Normalización (ISO)	La norma ofrece una orientación sobre cómo las organizaciones pueden operar de manera ética y transparente, teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus actividades y decisiones.	Todos

Tabla 2. Elaboración propia basada en la normatividad colombiana (2024).

2.6. Estado del Arte

Al observar el contexto internacional y nacional, se observan las necesidades por parte de las empresas colombianas de adaptar sus procesos, enfocándolos en la mejora continua, logrando

así ser más competitivas y relevantes para el mercado, para ello nos encontramos con normativas internacionales que su principio fundamental es la mejora continua, se trata, desde luego, de las normativas ISO, de las cuales, son pertinentes para el proyecto de consultoría que se aborda, la ISO 45001 e ISO 9001.

De acuerdo con Viteri et al. (2022), los procesos deben ser coherentes con la realidad de la empresa y a la población de la misma, con la finalidad de poder darle un enfoque concreto y poder resaltar las ventajas competitivas.

La filosofía de la mejora continua, no es más que, tener un enfoque sistemático y cíclico para identificar, analizar y optimizar los procesos internos, buscando que nuestros procesos sean eficientes, tengan la calidad esperada y por consiguiente, el cliente este satisfecho; para implementar esta filosofía en las organizaciones se requiere de un compromiso integral de todos los colaboradores de la empresa, siendo transversal desde la alta dirección hasta el último colaborador y parte interesada.

Por ende, el verdadero planteamiento de la revisión del estado del arte es: ¿Qué sucede en las empresas que no tienen estructurados sus procesos, ¿cuáles son las repercusiones y cómo afecta a los colaboradores de la organización?

Entonces en búsqueda de una respuesta basada en evidencia científica, desde el punto de vista nacional e internacional, se han rastreado diversos autores que abordan la temática, desde un enfoque en procesos administrativos, gestión de procesos, integración de un sistema de gestión de calidad, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y en aquellas afectaciones que directa o indirectamente repercuten en la productividad y eficiencia de las empresas, que vinculando los diferentes puntos de vista, nos llevan a obtener algunas conclusiones del objeto de estudio del presente proyecto.

Importancia de los procesos en una organización

La productividad en las organizaciones, dependen en gran medida del seguimiento que tienen de sus procesos y del conocimiento que el personal tiene de ellos, uno de los problemas y que se puede analizar a raíz del proceso de investigación, es la individualización de los Sistemas de Gestión y errores en el diseño de la estructura.

De acuerdo con Peralta y Guataquí (2018) es importante que los Sistemas de Gestión se comuniquen integralmente y no se encuentren individualizados, realizando un análisis por etapas, donde los pasos son: La revisión de la documentación existente y verificación si existe comunicación entre las áreas a evaluar, un diagnóstico del cómo se encuentra actualmente la organización, iniciando prioritariamente desde los aspectos normativos, la forma actual del seguimiento de los procesos y verificación de su eficiencia, de acuerdo con estas fases anteriores planificar la integración de los sistemas enmarcados en la mejora continua, que el mismo sistema, sea el que promueva el control interno, la prestación del servicio con calidad, reducción de interrupciones laborales, prevención del deterioro del bienestar físico y mental de los trabajadores, contribuyendo a la disminución del ausentismo laboral, previniendo sobrecostos, mejorando el ambiente laboral por estructuración adecuada de cargos, por consiguiente, reducción de la sobrecarga laboral la cual de acuerdo con Romero (2019), se configura en malestar, mala gestión y distribución errónea del trabajo. Esto implica realizar una identificación y análisis desde un panorama más amplio, con el objetivo de poder abordar las causas básicas y que impiden tomar una acción de impacto para las organizaciones en la actualidad.

Repercusiones en el contexto organizacional

Referido al contexto anteriormente expuesto y a lo planteado por Reyes et al. (2018), la inadecuada administración y gestión de los procesos, dan lugar a una insatisfacción de las partes interesadas, siendo estas, clientes, proveedores y empleados, donde los últimos al sentir la falta de compromiso por parte de sus superiores y que adicionalmente concuerda con el análisis de

investigación de Garavito et al. (2022), sobre inadecuada comunicación entre áreas y a la falta de instrucciones claras, conllevan a que no exista un compromiso e interés por parte de los empleados, reflejándose en un bajo rendimiento, incrementando los costos operacionales de las organizaciones, por lo que es importante replantearse la forma en la que se toman las decisiones, paralelamente Torres et al. (2020), proponen que se debe hacer una adecuada gestión de los procesos administrativos para la implementación eficiente de los Sistemas de Gestión, definiendo así, una mejor manera de estructuración, iniciando por un mapeo de procesos, identificación de procesos, definición de los procesos, selección de los procesos necesarios en la organización, agrupación de acuerdo con la tipología y establecer la secuencia de interacción entre los procesos, con la finalidad del fortalecimiento de la cultura organizacional, cultura de la seguridad, gestión administrativa a través de la digitalización de los procesos, desarrollo organizacional y finalmente el crecimiento empresarial.

Es así, como toma relevancia lo planteado por Santos y Braga (2023), se puede comprobar que si la cultura organizacional no está enfocada en metodologías ágiles, puede llegar a ser contraproducente, ya que se presentaría una ruptura de la cultura organizacional, la cual es definida por La Cotera (2021), un aspecto importante para gestionar el conocimiento, autocontrol y eficiencia de las organizaciones, influyendo en el comportamiento de los empleados y este a su vez, repercute en el bienestar laboral, el cual es definido por Charria et al. (2022), se puede entender como las experiencias percibidas en el entorno de trabajo, donde confluyen variables situacionales y personales que pueden producir efectos positivos o negativos.

En el panorama organizacional actual, el cuál es dinámico y desenfrenado, las organizaciones deben actualizarse y mejorar continuamente, sin embargo, se ha caído en uno de los grandes vicios de la modernidad, el cual radica en priorizar el Sistema de Gestión de Calidad, incentivando al incremento de la productividad, pero perjudicando el Sistema de Gestión de la

Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo tanto, se concibe que, se prioriza la producción sobre la seguridad y salud de los trabajadores. Por esta razón, se puede evidenciar por Céspedes y Martínez (2016) que las nuevas exigencias de los mercados, exigen más capacidad mental y física, sin inmiscuir la seguridad y salud en el trabajo, incentivando a la materialización de incidentes y accidentes de trabajo, yendo en contravía del principio fundamental de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Aquí conviene detenerse un momento a fin de analizar una de las aristas que se omiten en las empresas, bien sea por desconocimiento o ambición en la productividad; un fenómeno que es objeto de estudio en el artículo por Gonçalves et al. (2022), es el presentismo y como él, afecta la capacidad laboral, inicialmente para comprender un poco la relación, se debe definir el presentismo, el cual, no es otro más que la asistencia al trabajo sin estar vinculado cuerpo mente, ocasionalmente ocurre cuando no existen definiciones de los cargos debidamente descritos, la capacitación en el cargo es precaria o la más frecuente, cuando uno de los colaboradores está enfermo, pero su nivel de compromiso con la organización no le permite incapacitarse, lo cual genera que el trabajador que se encuentre en dicho estado, tenga una pérdida de la capacidad laboral, omitiéndose que está presente una disminución cognitiva, emocional y conductual durante el horario laboral.

Hablando ahora de otro de los factores, que conducen a la “fuga” de conocimiento de los procesos en una empresa, es la alta rotación del personal, para comprender un poco de este panorama, se relacionara la perspectiva de Romero y Toscano (2024), dentro de los factores para que exista la rotación voluntaria de los empleados, puede ser un mal clima organizacional, baja motivación del personal, salarios por debajo del promedio y coherente con las actividades desempeñadas, excesiva carga del trabajo por mano de obra por debajo del personal requerido, prestaciones poco competitivas, falta de reconocimiento del trabajo, falta de un sistema adecuado

de entrenamiento en el cargo y la ausencia de beneficios por pertenecer a la organización, ahora bien, como empresa, se debe plantear la evaluación de los factores de rotación, el cual no siempre es de carácter monetario, por ejemplo, mediante el artículo de Delgado et al. (2017), se pueden percibir y evaluar siete variables del clima organizacional, como, prácticas de la organización, organización, personas, calidad de vida, reconocimiento y compensación, motivación en el trabajo y el cambio generacional, observándose una relación entre ambas variables, resultando que se tiene una relación inversa, a mejor clima organizacional, menor es la tasa de rotación, permitiendo inferir que uno de los factores por los que rotan los trabajadores es un clima organizacional menoscabado y otros factores contemplados Cordero y Guzmán (2017), siendo el salario emocional, indispensable para las organizaciones que incide más allá del dinero en los empleados, coexistiendo el requerimiento de priorización del mejoramiento del clima laboral, carga laboral equitativa, definición de funciones, y estandarización de procesos.

Con la finalidad de mitigar los índices de repercusión sobre la productividad, lo más frecuente en el trabajo, desde la perspectiva de Deza et al. (2023), es realizar estandarización de los procesos para contribuir en la productividad y obtener como empresa una ventaja competitiva, a través de fases de planeación para poder reducir tiempos de operación, eliminar actividades repetitivas, optimizar el tiempo, facilitar la mecánica del trabajo y aprovechar los recursos disponibles.

Al llegar a este punto y de acuerdo con Thaís et al. (2017), la integración entre calidad y seguridad y salud en el trabajo, es una prioridad, no deben trabajar aislados, para el sostenimiento de las organizaciones es importante la productividad y la mejor manera es preservando la seguridad y salud en la ejecución de los procesos, es compromiso de todos, la adopción de una cultura de seguridad, donde los colaboradores deben de preservar su integridad en la ejecución de actividades y comprendiendo el contexto internacional a raíz de la pandemia por Covid-19, desde

el área administrativa se debe propiciar, basado en el artículo de Sánchez et al. (2023), la mitigación de una necesidad posterior a la pandemia, el teletrabajo, la vuelta en su totalidad a los espacios de trabajo implica un agotamiento mental por parte de los trabajadores, los cuales se acostumbraron al trabajo remoto, que se puede sintetizar en Estrés, efecto indirecto de acuerdo con Carpio y Ocegueda (2023) que conlleva a estar en constante tensión, provocando dolores de cabeza o en diversas partes del cuerpo, malestar estomacal, dificultad para dormir o cambio en el estilo de vida, si se descuida la problemática mencionada de acuerdo Galloso et al. (2023), esos efectos posterior a la pandemia y relacionado con el riesgo psicosocial de las empresas, provocan una estimulación en la población, en ciertas conductas de consumo de sustancias psicoactivas lícitas como el alcohol y el tabaco, afectando el estado de salud de los colaboradores consumidores, una forma para mitigar estos efectos, es la creación de estrategias que permitan la identificación de índices de enfermedad y prevención en salud mental, las estrategias deben ser coherentes con la capacidad de la empresa, viable para la implementación y que sea eficaz en el impacto, creando así, espacios para que los trabajadores puedan conservar su estado de salud mental, cabe señalar, que todo lo que incida como organización en los trabajadores, se verá reflejado en el modelo de gestión, cultura organizacional, gestión del talento humano, estrategias de negocio e inversión, sea de forma negativa o positiva.

De acuerdo con Gutiérrez (2024), se ha determinado en investigaciones recientes, como la alta rotación de empleados, es contraproducente para las empresas, impactando negativamente en costos operativos, donde las empresas descuidan el costo de contratación, entrenamiento, productividad y desempeño del personal.

Retomando el estrés fijado en la población trabajadora posterior a la pandemia, de acuerdo con Pérez (2022), el contexto de la pandemia, enfrente a la moderación de las relaciones laborales en el tiempo de crisis vivido, por lo que las empresas como método de abordar

adecuadamente el índice de rotación de personal, debe elaborar estrategias efectivas de incorporación y retención del personal, promoviendo el sentido de pertenencia e integración de los equipos de trabajo, mejorando las relaciones laborales y así mejorando la satisfacción laboral.

Algo más que se debe añadir y basado en la perspectiva de Gutiérrez et al. (2022), la satisfacción laboral se comprende de muchos factores, pero si la forma de empleabilidad ofrece estabilidad laboral, se percibe que la empresa promueve la salud mental y adicionalmente existen estrategias para el desarrollo profesional, favorecerá a la empresa, la cual, por parte de los empleados percibirá compromiso, identidad institucional y reducción del índice de rotación.

En relación con lo observado por Méndez (2024), se puede concluir que es necesario y primordial en las organizaciones, la creación de entornos de trabajo seguros y saludables, para que los trabajadores sean competitivos y se sientan satisfechos con su trabajo, donde la satisfacción laboral, de acuerdo con García et al. (2022), influye de manera relevante en la productividad de las organizaciones, pero es responsabilidad de la dirección, sincronizarla con el área de recursos humanos en las estrategias para el desarrollo del factor humano, favoreciendo un entorno laboral donde los trabajadores, perciban que sus necesidades son tomadas en consideración, percibiéndose un mayor compromiso y mejora en el rendimiento de cada empleado, por lo tanto Boada (2019), correlaciona la satisfacción laboral con la eficacia de la empresa, reduciendo el ausentismo, reduciendo costos operativos y conductas contraproducentes y la rotación.

Correlacionando los diversos autores aquí involucrados, se puede comprender que el tema de la satisfacción laboral, se debe ver desde un panorama más amplio, en el cual no solo influye lo monetario, si no que existe un trasfondo y causa básica, de acuerdo con el contexto organizacional de Distribuidora Pasteur S.A, la cual es objeto de estudio, la causa básica que afecta la calidad del servicio, cultura organizacional, clima organizacional, satisfacción laboral y

la seguridad y salud en el trabajo, es el descontrol, originado por la no estructuración de los procesos administrativos, por lo tanto, se genera insatisfacción laboral, no compromiso de los empleados por las actividades a ejecutar, alto índice de rotación del personal, aumento del ausentismo y mayor predisposición a presentarse incidentes y accidentes de trabajo por el factor contributivo del presentismo.

La recomendación posterior al análisis del estudio de la literatura y centralizándose en el contexto organizacional de Distribuidora Pasteur S.A., es la estandarización de los procesos administrativos, a través de la metodología ISO, cuyo principio fundamental es la mejora continua, donde se observará un incremento positivo en la calidad del servicio, productividad, ambiente laboral y en la seguridad y salud en el trabajo, adquiriéndose cultura de seguridad e identidad con la organización.

3. Descripción de la Organización

3.1 Filosofía organizacional o corporativa

3.1.1 Misión.

Valoramos a nuestros empleados, proveedores y clientes. (Distribuidora Pasteur, s.f)

3.1.2 Visión.

Ser la empresa comercializadora de productos farmacéuticos más reconocida en el ámbito nacional, por su excelencia integral y su compromiso con el cuidado de la salud. (Distribuidora Pasteur, s.f)

3.1.3 Políticas de la organización.

Política de Salud y seguridad en el trabajo

La empresa DISTRIBUIDORA PASTEUR S.A, se compromete con la protección y prevención de los siniestros viales, procurando el cuidado de su salud y seguridad mediante la identificación y el control de los riesgos, amenazas y peligros, el mejoramiento continuo de los procesos y atención de emergencias y a la protección del Medio Ambiente.

Todos los niveles de la dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Estratégico de Seguridad Vial, desarrollando los programas de Gestión de Riesgos críticos, orientados al fomento de una cultura preventiva y del cuidado mutuo, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes, enfermedades laborales, siniestros viales y al control del ausentismo, destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.(Distribuidora Pasteur, s.f).

Todos los empleados, contratistas, temporales, tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de SST y Movilidad Segura, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización. (Distribuidora Pasteur, s.f).

3.1.4 Valores corporativos.

- **Servicio:** Queremos generar en cada contacto experiencias memorables.
- **Ética:** Somos profesionales íntegros, trabajamos en función de la salud y el bienestar
- **Confianza:** Somos un equipo con conocimiento, capacitación, actualización y respeto.
- **Calidad:** Garantizamos excelencia en productos, procesos y personas.
- **Compromiso:** Nos gusta actuar a conciencia, orientados por la eficacia.
- **Solidez:** Somos tradición, el resultado de hacer las cosas con amor y pasión. (Distribuidora Pasteur, s.f).

3.2 Análisis del sector productivo

El siguiente análisis se realizó con información del panorama general externo al que se enfrenta la organización, ya que esto nos permite comprender de manera integral las fuerzas externas que pueden afectar a la empresa, de igual manera, nos permite analizar como esos factores pueden crear un panorama de oportunidades o amenazas para una toma de decisiones en el futuro.

Análisis general de posición en el mercado

Sector económico: Salud

Presencia en el mercado y expansión geográfica: Actualmente Farmacias Pasteur cuenta con una presencia significativa en Antioquia, donde tiene la mayor participación del mercado regional, aunque también cuenta con una expansión estratégica en las principales ciudades de Colombia incluyendo Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga y Yopal.

Ofertas de servicios: Farmacias Pasteur cuenta con atención personalizada virtual y presencial, destacando la implementación de programas de fidelización que premian la lealtad de sus clientes.

Estrategias de precios y programas de fidelidad: En la actualidad farmacias Pasteur cuenta diversos programas de fidelización de clientes como acumulación de puntos por compra, descuentos escalonados y club de clientes, lo que aporte de manera positiva a la base de clientes leales.

Análisis general

Aspectos políticos: Nuevas regulaciones gubernamentales: Las farmacias, incluida Pasteur, están sujetas a regulaciones gubernamentales relacionadas con la venta y distribución de medicamentos, incluyendo licencias y permisos para operar, así como regulaciones sobre el manejo de productos farmacéuticos controlados.

Políticas de salud pública: Los cambios en las políticas de salud pública, como la cobertura de seguros médicos, los programas de atención médica pública y la regulación de precios de medicamentos, pueden impactar la demanda y los precios de los productos farmacéuticos en Pasteur

Aspectos económicos: Condiciones económicas: Las condiciones económicas, como el crecimiento del PIB, la tasa de desempleo y la inflación, afectan el poder adquisitivo de los consumidores y su disposición a comprar productos farmacéuticos.

Costos de atención médica: Los cambios en los costos de atención médica y los sistemas de seguros médicos pueden influir en la demanda de productos farmacéuticos genéricos versus de marca, así como en los servicios de salud ofrecidos por Pasteur.

Aspectos sociales: Las tendencias demográficas y de salud, como el envejecimiento de la población, el aumento de las enfermedades crónicas y el interés en el bienestar personal, afectan la demanda de productos y servicios de salud en Pasteur.

Cambios en el estilo de vida: Los cambios en los estilos de vida, como la dieta, el ejercicio y el estrés, pueden influir en la demanda de productos relacionados con la salud y el bienestar en Pasteur.

Aspectos tecnológicos: Avances en la medicina y la tecnología médica: Los avances en la medicina y la tecnología médica pueden influir en la gama de productos y servicios ofrecidos por Pasteur, así como en la eficiencia operativa y la atención al cliente.

Innovación en sistemas de información: La implementación de sistemas de información y tecnologías digitales puede mejorar la gestión de inventario, el seguimiento de recetas y la interacción con los clientes en Pasteur.

Aspectos ecológicos: Sostenibilidad y responsabilidad ambiental: El interés creciente en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental puede influir en las prácticas comerciales de Pasteur, como la gestión de residuos farmacéuticos y la adopción de productos y envases ecológicos.

Impacto en la cadena de suministro: Eventos climáticos extremos y desastres naturales pueden afectar la disponibilidad y el costo de los productos farmacéuticos en la cadena de suministro de Pasteur.

Aspectos Legales: Cumplimiento normativo: Pasteur debe cumplir con una serie de regulaciones legales, incluidas las relacionadas con la venta y distribución de medicamentos, la

privacidad del paciente y la protección de datos, así como las leyes laborales y de seguridad ocupacional.

Litigios y responsabilidad: Las farmacias pueden enfrentar riesgos legales relacionados con errores en la dispensación de medicamentos, reclamos de clientes y demandas de responsabilidad civil, lo que requiere un manejo adecuado de riesgos legales por parte de Pasteur.

3.3 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Pasteur S.A, la cual responde a una organización de carácter vertical que consiste en representar jerárquicamente las diferentes áreas y departamentos, se evidencia una clara cadena de mando y una alta centralización de la toma de decisiones.

Figura 5.

Organigrama Distribuidora Pasteur S.A

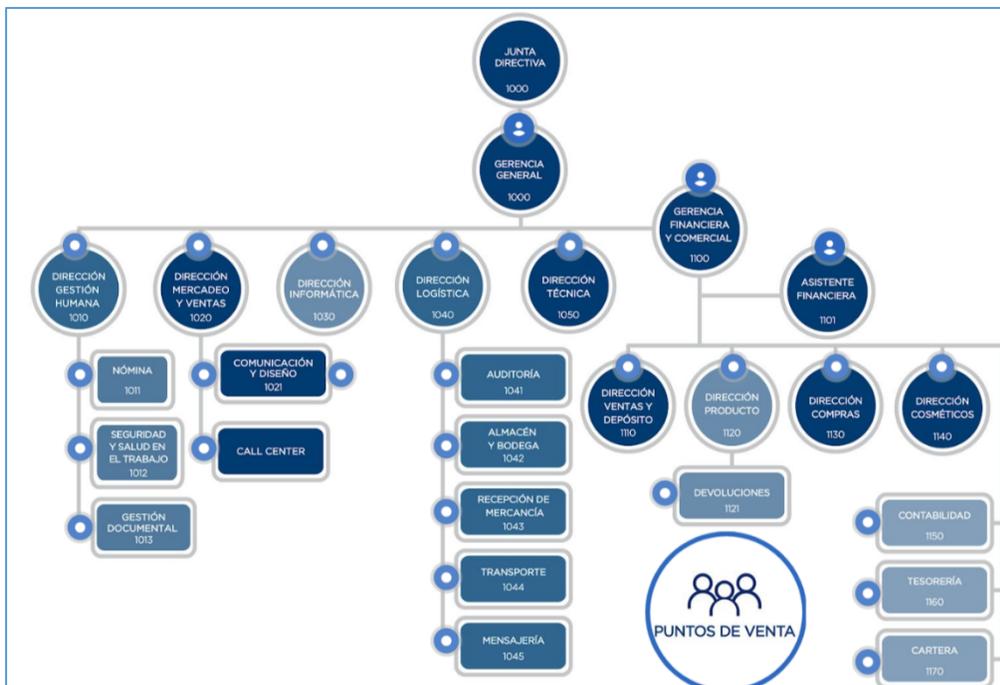


Figura 4. Portal empleados Distribuidora Pasteur S.A.

4. Metodología

El diseño de la planeación estratégica de la consultoría aquí planteada se desarrolla bajo la siguiente metodología: Análisis de fuentes y técnicas para la recolección de la información, análisis interno a través del perfil de capacidad interna (PCI) y análisis externo con el perfil de amenazas y oportunidades (POAM). Así mismo, se utilizó la matriz DOFA como instrumento para definir estrategias respecto a las debilidades y amenazas que enfrenta la organización.

A continuación, se presenta de manera detallada la metodología utilizada

Organización de estudio: Empresa Distribuidora Pasteur S.A

4.1. Fuentes y técnicas para la recolección de información

Para el diseño de la planeación estratégica de la consultoría, fue necesario el análisis de fuentes primarias y fuentes secundarias.

4.1.2. Fuentes primarias

Bernal (2010) citando a Cerda (1998), define las fuentes primarias como información que se puede obtener de manera directa a través de las personas, hechos, observaciones, el contexto natural etc. Estas fuentes suelen proporcionar datos sólidos y confiables, aunque siempre se deben revisar detenidamente para contextualizar y verificar su validez.

En el diseño de la planeación estratégica de la consultoría aquí propuesta, se realizó una revisión documental de los procesos administrativos de seguridad y salud en el trabajo y una observación del contexto organizacional con el fin de identificar fortalezas y debilidades en los procedimientos que actualmente se llevan a cabo para controlar la seguridad y salud de los empleados.

4.1.3. Fuentes Secundarias

Bernal (2010) citando a Cerda (1998), describe las fuentes secundarias como aquellas que permiten obtener información del tema a investigar. Estas fuentes son útiles para ampliar la

comprensión sobre un tema específico y suelen provenir del análisis y la interpretación de otros investigadores a través de libros, artículos, informes de investigación etc.

Para obtener la información necesaria en el diseño de la planeación estratégica de la consultoría se realizó una revisión literaria en libros, trabajos académicos, artículos, bases de datos académicas y repositorios universitarios, enfocando la búsqueda en metodología de la investigación, gerencia estratégica, seguridad y salud en el trabajo,

Figura 6.

Fuentes de información

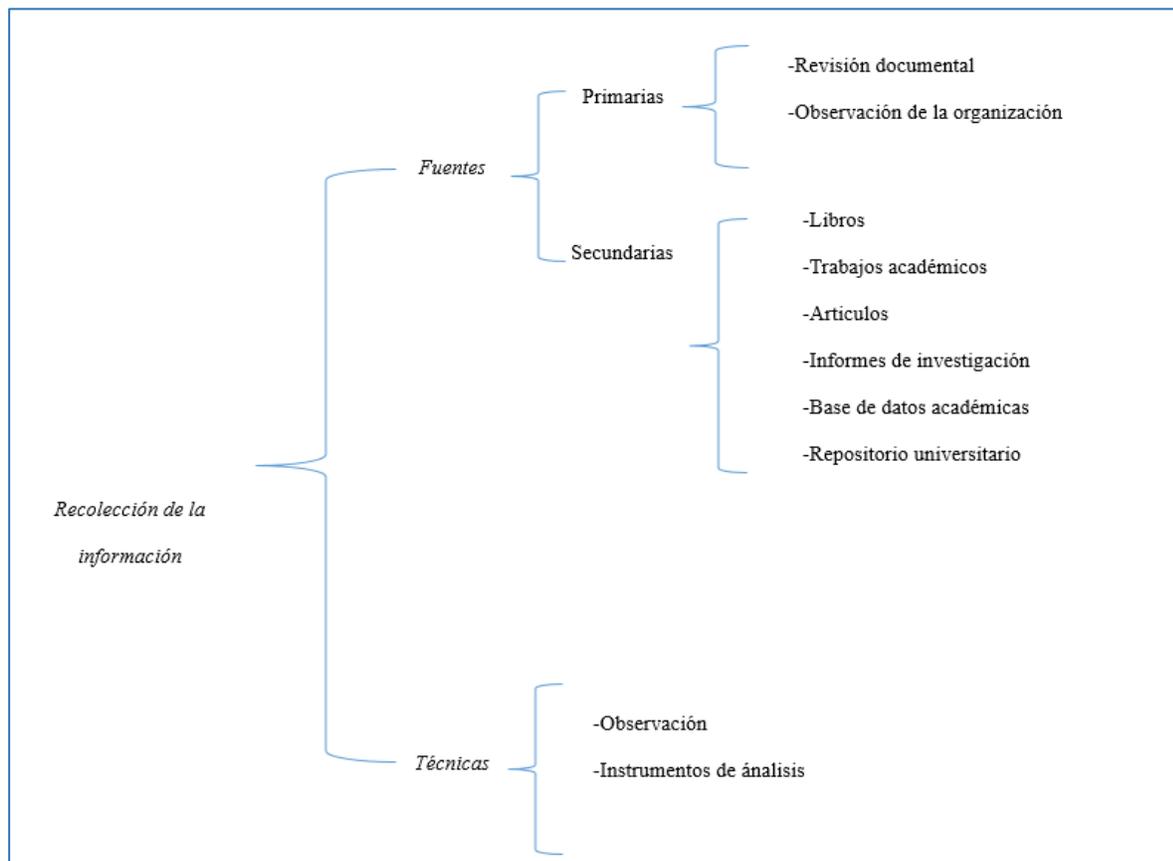


Figura 5. Elaboración propia (2024).

4.1.4. Técnicas e instrumentos

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos en el diseño de la consultoría se utilizaron diferentes herramientas estratégicas que permitieron el análisis detallado de los procesos administrativos que existen actualmente en la empresa.

Tabla 3.

Técnicas e instrumentos

No.	Técnica	Instrumento	Descripción
1	Perfil de oportunidades y amenazas	Perfil POAM	Permite la identificación de oportunidades y amenazas de la empresa a nivel local, nacional y global
2	Perfil de capacidad interna	Perfil PCI	Permite la evaluación de las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.
3	Análisis DOFA	Matriz DOFA	Utilizada como herramienta de análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con el objetivo de identificar aspectos estratégicos que permitan realizar la consultoría.

Tabla 3. Elaboración propia (2024).

5. Resultados

El análisis organizacional interno y externo de la empresa Distribuidora Pasteur S.A permite reconocer el estado actual de la organización en seguridad y salud en el trabajo. Así mismo contribuye a la identificación de fortalezas y debilidades del sistema y de la estructura de los procesos administrativos, elementos importantes para desarrollar las propuestas correctivas enfocadas en generar una gerencia estratégica que permita la adecuada ejecución del SG-SST.

5.1 Análisis externo: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. (Gomez,2017, p.41)

Tabla 4.

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Perfil de oportunidades y amenazas- POAM									
Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Incrementos salariales				X			X		
Inflación				X			X		
Alza en tasas de interés				X			X		
Crecimiento del sector farmacéutico	X						X		
Políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Regulación de medicamentos					x			x	
Nuevas políticas de salud pública	X						x		
Nuevas políticas de distribución y ventas de medicamentos				X			x		
Sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alto nivel de competencia en el sector				X			x		
Disponibilidad de mano de obra				X			x		
Incremento del índice de Desempleo				X			x		
Estructura socioeconómica del país				X			X		
Reformas al sistema de seguridad social	X						x		
Incremento del índice delincencial				X			x		
Tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Investigación y desarrollo avanzado en la industria farmacéutica	X						x		
Fabricación Inteligente de medicamentos	X						x		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						x		
Ciberseguridad				X			x		

Resistencia a la tecnología					x		x		
Velocidad en el desarrollo tecnológico					x		x		
Competitivos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Expansión nacional	X						x		
Alianzas estratégicas con laboratorios, entidades de salud y aseguradoras	X						x		
Nuevos productos y servicios	X						x		
Competencia desleal				X			x		
Competencia con precios más bajos				X			x		
Geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ubicación Estratégica	X						X		
Escasez de competencia	X						x		
Desastres naturales				X			x		
Accesibilidad limitada				X			x		

Tabla 4. Elaboración propia (2024).

Análisis interno: Perfil de capacidad interna (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Gomez,2017, p.54)

Tabla 5.*Perfil de capacidad interna (PCI)*

Perfil de capacidad interna (PCI)									
Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	X						x		
Ausencia de sistema de Gestión de la calidad					X				X
Análisis de la cultura organizacional					X		x		
Habilidad para responder a los cambios tecnológicos		X						x	
Evaluación de indicadores de desempeño				X			x		
Seguimiento de la toma de decisiones				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						x	
Ausencia de procesos administrativos en SST estandarizados					X		X		
Planes de análisis estratégico					X			x	
Trabajo organizacional desarticulado					X		X		
Implementación del SG-SST	X						X		
Actualización de la normativa en SG-SST		X					X		
Gestión del cambio				X			X		
Evaluación de peligros y riesgos					X		X		
Recolección de residuos sólidos					X		X		
Evacuación y plan de emergencias					X		X		

Investigación de accidentes e incidentes					X		X		
Formación, capacitación y entrenamiento					X		X		
Gestión de la documentación					X		X		
Programas de promoción y prevención					X		X		
Cobertura e impacto de SST a nivel nacional				X			X		
Sistema de vigilancia epidemiológica					X		X		
Cumplimiento del sistema de gestión		x					X		
Plan de seguridad vial	x						X		
Deserción laboral				X			X		
Mejora continua				X			X		

Tabla 5. Elaboración propia (2024).

Tabla 6.

Matriz DOFA

Matriz DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Crecimiento del sector farmacéutico	• Creación de nuevos impuestos
	• Nuevas políticas de salud pública	• Incrementos salariales
	• Reformas al sistema de seguridad social	• Inflación
	• Investigación y desarrollo avanzado en la industria farmacéutica	• Alza en tasas de interés
	• Fabricación Inteligente de medicamentos	• Regulación de medicamentos
	• Facilidad de acceso a la tecnología	• Alto nivel de competencia en el sector
	• Expansión nacional	• Disponibilidad de mano de obra

	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del índice de Desempleo
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del índice delincriminal
		<ul style="list-style-type: none"> Ciberseguridad
		<ul style="list-style-type: none"> Estructura socioeconómica del país
Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> Imagen corporativa 	<p>Campañas de formación gratuita en búsqueda de fidelización de clientes externos (Mi Pymes), ubicados en sectores urbanos, intermunicipales, departamentales en temas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadena de abastecimiento. Aseguramiento de medicamentos Categoría de productos Primicias en productos farmacéuticos Generalidades en Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplicabilidad y actualización para el cumplimiento de la regulación normatividad colombiana 	<p>Identificación del estado actual de la gestión de crisis por riesgo operativo, financiero y/o reputacional, entre los procesos de seguridad y salud en el trabajo, así como los demás procesos administrativos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Implementación del SG-SST 		<p>Creación y/o Fortalecimiento del programa del plan de contingencias, por medio de los grupos de ayuda mutua y los procesos administrativos en la gestión e intervención del riesgo público, en los puntos de venta a nivel nacional donde se identificó y/o se ha materializado el riesgo público por extorsión, atraco y/o violencia en el puesto de trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguridad vial 		
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con laboratorios, entidades de salud y aseguradoras 		

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del sector farmacéutico 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de nuevos impuestos
	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas políticas de salud pública 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementos salariales
	<ul style="list-style-type: none"> Reformas al sistema de seguridad social 	<ul style="list-style-type: none"> Inflación
	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo avanzado en la industria farmacéutica 	<ul style="list-style-type: none"> Alza en tasas de interés
	<ul style="list-style-type: none"> Fabricación Inteligente de medicamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Regulación de medicamentos
	<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de acceso a la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de competencia en el sector
	<ul style="list-style-type: none"> Expansión nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de mano de obra

	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índice de Desempleo
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índice delincencial
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciberseguridad
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de indicadores de desempeño 	Realización de un análisis del estado actual del proceso de seguridad y salud en el trabajo y los demás procesos administrativos de la compañía	Creación y/o mejor del procesos de gestión de crisis que se articule con los procesos administrativos actuales con la finalidad de identificar, evaluar y buscar la disminución de impactos de riesgos asociados a temas coyunturales por los que actualmente está viviendo el país y el mundo a causa de las variables tales como: Ciberseguridad, seguridad y salud en el trabajo, economía mundial, inflación, tratado de libre comercio, desvaloración de la moneda y el desempleo por la inversión en inteligencia artificial, y la deserción laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la toma de decisiones 	Establecer objetivos generales para la optimización de los procesos administrativos de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio 	Implementación de una cuadro de mando Integral (KPI'S) que permita medir y hacer seguimiento a las variables del crecimiento del sector farmacéutico frente compañías del mismo sector que se encuentren con un nivel de cumplimiento por encima del 95% en el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo y que sus procesos administrativos estén alineados con estándares nacionales y/o internacionales que frente a otras compañías hayan sido clasificadas como las mejores empresas en los dos últimos años, para trabajar en Colombia bajo las siguientes variables:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura e impacto de SST a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con Requisitos legales. - Expansión nacional. - Productos y servicios. - Avances en la calidad de los productos por medio de las tecnologías utilizadas por las cadenas de suministros 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua 		
<ul style="list-style-type: none"> • Deserción laboral 		

Tabla 6. Elaboración propia (2024).

6. Desarrollo del Proyecto Capstone

La apertura de la planeación estratégica de la consultoría se dio inicialmente con la contextualización y caracterización de la organización, donde se identificaron las necesidades del cliente a través de dialogo con las partes interesadas.

Para lograr el cumplimiento del objetivo planteado, se optimizó el tiempo a través de la estructuración de una fase y su meta de desarrollo, con la distribución de tareas del equipo consultor.

Las fases responden a acciones diferentes dentro del proceso de consultoría, en los archivos anexos a esta propuesta se describirá de manera detallada el modelo de planeación que responde a la siguiente fase:

Figura 7.

Fases y resultados claves de la planeación estratégica

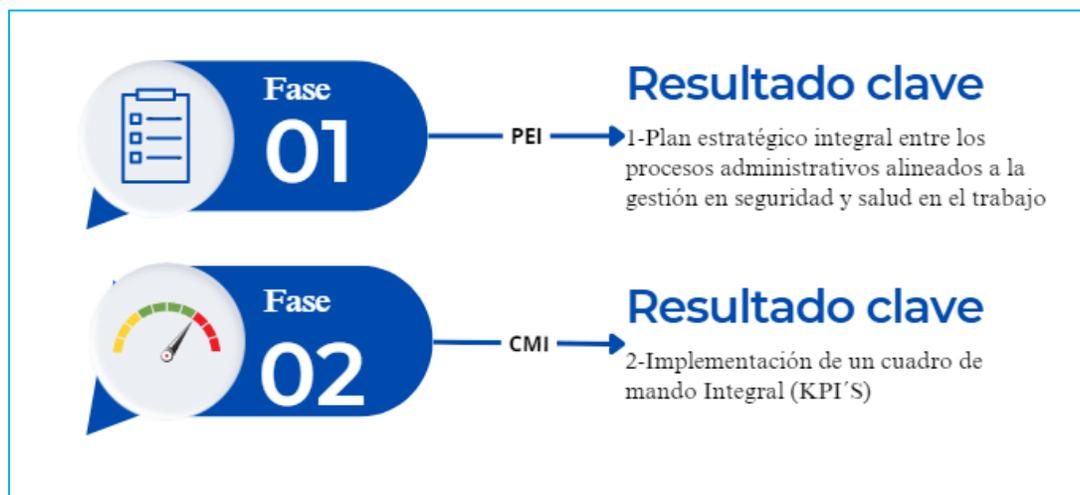


Figura 6. Elaboración propia (2024).

El modelo de planeación detallado se puede observar en el archivo de Excel anexo titulado:

“Modelo planeación estratégica.

7. Discusión

La normalización de los procesos en Distribuidora Pasteur S.A. es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y reducir los tiempos innecesarios que incrementan el lead time entre procesos. Esta práctica no solo optimiza el flujo de trabajo, sino que también es crucial para la eliminación de ineficiencias y la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La implementación de documentación estándar coherente, pertinente y eficiente no solo agiliza la ejecución de actividades, sino que también fomenta la productividad al eliminar métodos redundantes y discrepancias que podrían llevar a errores y retrasos. En este sentido, la estandarización actúa como un pilar fundamental que sostiene la eficiencia operativa y la mejora continua dentro de la organización.

En el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo (SST), la integración de procesos seguros es esencial para prevenir accidentes, mejorar el bienestar laboral y cultivar una cultura de seguridad. La estandarización de los procesos se convierte en una necesidad crítica para mitigar errores en áreas operativas y administrativas, evitando accidentes originados por malas prácticas. La falta de estandarización puede llevar a inconsistencias en la aplicación de políticas de SST, lo que a su vez puede aumentar la probabilidad de incidentes y accidentes laborales. Por lo tanto, es imperativo que Distribuidora Pasteur S.A. adopte un enfoque sistemático para la estandarización de procesos que incluya la capacitación continua y la actualización de procedimientos basados en las mejores prácticas y las normativas vigentes.

Uno de los desafíos menos visibles pero significativos en el contexto empresarial es la ineficaz comunicación entre áreas, que no satisface las expectativas y necesidades de las partes interesadas. La falta de estandarización en los procesos administrativos puede exacerbar estos problemas, creando silos de información y dificultando la coordinación efectiva. Además, la falta de formación adecuada en la ejecución de prácticas seguras impide una capacitación eficaz. Sin

un proceso estandarizado, los empleados pueden recibir información inconsistente, lo que lleva a malentendidos y a la implementación incorrecta de medidas de seguridad. En el marco del SST, la estandarización permite una correcta identificación y mitigación de riesgos, alineándose con el principio fundamental de un sistema de gestión de SST. Esto transforma a la empresa en una entidad más proactiva y menos reactiva, ya que la gestión del cambio y el almacenamiento de historial facilitan el análisis de incidentes y accidentes, contribuyendo a su prevención.

La implementación de procesos estandarizados es una herramienta invaluable no solo para mejorar la calidad, sino también la seguridad y salud en el trabajo. Este enfoque mejora la comunicación e integración entre los principios de productividad, SST y la cultura organizacional, creando entornos laborales más seguros. La estandarización no solo garantiza que todos los empleados estén en la misma página, sino que también facilita el cumplimiento de las obligaciones legales, minimizando los riesgos de sanciones y multas por incumplimientos normativos. Además, mediante el proceso de mejora continua, se cumplen las obligaciones legales y se contribuye al crecimiento económico y operativo a mediano y largo plazo, cumpliendo así con las expectativas de la organización.

En conclusión, la estandarización de procesos administrativos en Distribuidora Pasteur S.A. es esencial para abordar los desafíos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Al adoptar un enfoque estandarizado, la empresa no solo mejora su eficiencia operativa, sino que también crea un ambiente de trabajo más seguro y saludable. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización. Por lo tanto, es imperativo que se continúen desarrollando e implementando estrategias de estandarización que integren los principios de SST con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

8. Conclusiones

El trabajo realizado ha permitido diseñar una planeación estratégica de consultoría para mejorar los procesos administrativos en seguridad y salud en el trabajo (SST) en Distribuidora Pasteur S.A., ubicada en Medellín. Este diseño se fundamenta en un análisis detallado tanto interno como externo de la organización, utilizando herramientas como el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM) y la matriz DOFA. A continuación, se presentan las conclusiones que responden a los objetivos planteados y al modelo de planeación establecido en el archivo de Excel.

1. Evaluación de la Situación Actual: La situación actual de Distribuidora Pasteur S.A. en términos de SST muestra varios desafíos significativos. La falta de estandarización en los procesos, los reprocesos frecuentes y la sobrecarga laboral debido a la indefinición de funciones han sido identificados como los principales problemas que afectan tanto la productividad como el ambiente laboral. Estos factores no solo generan ineficiencias operativas, sino que también impactan negativamente en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

2. Identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas: A través de los análisis interno y externo, se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Entre las fortalezas se destacan los recursos humanos capacitados y la disposición para mejorar los procesos. Las debilidades incluyen la falta de estandarización y la sobrecarga de trabajo. En cuanto a las oportunidades, se identificaron posibilidades de implementar tecnologías avanzadas y mejorar la cultura organizacional. Las amenazas principales provienen de la competencia y los cambios regulatorios.

3. Formulación de Estrategias de Mejora: Las estrategias formuladas se centran en la estandarización de los procesos administrativos y la implementación de un cuadro de mando

integral para un seguimiento y control más efectivo. Esta estrategia permitirá reducir la sobrecarga laboral y mejorar la eficiencia operativa. Además, se propone una mejor definición de roles y responsabilidades para evitar la duplicación de esfuerzos y mejorar la coordinación entre los departamentos.

4. Implementación de un Cuadro de Mando Integral: La implementación de un cuadro de mando integral es una recomendación clave para mejorar el seguimiento y control de los procesos administrativos y de SST. Este instrumento permitirá a la organización monitorear de manera efectiva los indicadores clave de desempeño (KPI), facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas. Además, mejorará la comunicación interna y la articulación de procesos, lo que es esencial para una gestión eficiente del cambio y del conocimiento.

5. Beneficios Esperados: La estandarización de los procesos administrativos no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también contribuirá a crear un entorno de trabajo más seguro y saludable. Esto beneficiará directamente a los empleados, mejorando su bienestar y productividad. A nivel organizacional, se espera que estas mejoras contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de Distribuidora Pasteur S.A. a largo plazo.

Conclusión Final: La planeación estratégica de consultoría diseñada es una respuesta integral a los desafíos identificados en Distribuidora Pasteur S.A. La implementación de las estrategias propuestas, basadas en un análisis exhaustivo y un enfoque sistemático, permitirá no solo resolver los problemas actuales, sino también establecer una base sólida para el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa en términos de seguridad y salud en el trabajo. Este trabajo ha logrado cumplir con los objetivos específicos planteados, proporcionando una visión clara y detallada de la situación actual de la empresa en términos de SST y su cultura organizacional, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un análisis interno y externo, y formulando estrategias concretas para la mejora de los procesos administrativos en

SST, enfocándose en la estandarización de procedimientos, la implementación de un cuadro de mando integral y la redefinición de roles y responsabilidades, con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa y crear un ambiente de trabajo más seguro y saludable para todos los empleados.

9. Referencias bibliográficas

- Arana, C. E. (2024). El impacto del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Nor-oriente. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1), 200–212. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1>.
- Bernal (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson educación de Colombia LTDA.
- Bonilla, L, Guerrero, Y. (2018). *Diseño y propuesta de un plan estratégico para la empresa Lucemar SAS., de Bogotá D.C.* [Trabajo de grado, Universidad de La Salle].Repositorio institucional La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2341&context=adminstracion_d_e_empresas
- Caraballo, M. P. (2019). Condiciones de trabajo y configuración del sentido de la profesión académica en profesores universitarios colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 267–291. <https://doi.org/10.14718/ACP.2019.22.2.13>
- Céspedes Socarrás, G. M., & Martínez Cumbreira, J. M. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. *Revista Latinoamericana De Derecho Social*, 1(22), 3–61. <https://doi.org/10.1016/j.rlds.2016.03.001>
- Charria Ortiz, V. H., Romero-Caraballo, M. P., & Sarsosa-Prowesk, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *CES Psicología*, 15(3), 63–80. <https://doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración-Séptima edición*. McGraw -Hil. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I

[dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](#)

Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución política de la República de Colombia de 1991. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Cordero D., Beltrán N., Bermeo V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. Revista Venezolana de Gerencia.27 (7),132-129. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38047/41998>

Cotera J. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. Centro Sur, 5(1), 44–60. <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>

Delgado S, Torres V, Moreno L, (2017). Impacto Del Clima Organizacional En La Rotación Del Personal: Evidencia En Sector Desarrollo De Software (Causes of Organizational Environment in a Software Development Company) Revista Internacional Administracion & Finanzas, 10 (1) p. 49-61. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916924

Deza M, Florian R, Muñoz X, Rodríguez M. (Julio 17-21-2023) Estandarización de Procesos para la Productividad en una PYME del Sector Comercial. https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_385_a.pdf

Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/discover>

Galloso D, Pérez K. J., Rojas M.F, Juárez G., Martínez A., Rico R., Gallegos R.M. (2023). Estrés, ansiedad y consumo de drogas legales en trabajadores de la industria. Horizonte De Enfermería, 33(3), 222–234. https://doi.org/10.7764/Horiz_Enferm.33.3.222-234

Garavito Hernández, Y., Daza Ríos, C. T. & Ramírez Torres, W. E. (2023). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. Revista Colombiana De Salud Ocupacional, 12(2), e–8622. <https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2022.8622>

- García E.J, García, A. Suárez R. (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. Publicaciones E Investigación, 16(2),22539-4088-<https://doi.org/10.22490/25394088.6213>
- Gonçalves, R. H. A., Jilou, V., Bracarence, C. F., Costa, N. dos S., Lima, F. R., & Simões, A. L. de A. (2022). Presenteísmo e sua influência sobre a capacidade para o trabalho em profissionais de saúde, 30(1), e-68234. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2022.68234>
- Gonzales A. (2014). Proceso administrativo. Grupo editorial patria. https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Gutiérrez A., Olivera E., Bastida E., Castillo M. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. Visión de Futuro.26 (2), p.1-21. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/513/742>
- Gutiérrez R. (2024). Rotación de Personal en la Empresa Conecta Retail S.A. Tiendas Curacao, y el efecto en sus Costos Operativos. ResearchGate.1(1) p.1-20. [10.13140/RG.2.2.36687.09124](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36687.09124)
- Kurb, M. (1976). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Organización Internacional del Trabajo.
- Llerena N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. Journal of Economics, Finance and International Business. 3(1).2522-305. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- López, L. A. Ocegueda G. (2023). Estrés; Factor Determinante de la Rotación de Personal en Pandemia. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 9274-9283. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8498
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2019). Resolución 0312 de 2019: Por la cual se establecen los procedimientos administrativos, científicos y técnicos para el

registro sanitario de medicamentos de control especial y se dictan otras disposiciones.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Mintzberg, H. (1979). La estructuración de las organizaciones. Prentice-Hall.

https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=procesos+administrativo+Mintzberg&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q=procesos%20administrativo%20Mintzberg&f=false

Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO 26000:2010: Guía sobre

responsabilidad social. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la

calidad — Requisitos. <https://www.agencomex.com/pdf/ISO-9001-2015.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2018). ISO 45001:2018: Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

Pasteur. (s.f.). Sitio web oficial de Pasteur. Recuperado de <https://portal.pasteur.com.co/>

Peralta D, Guataquí S. (2018). Integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional. SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión, 10(1), 39–56.

<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.02>

- Pérez O. (2022). Influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la rotación de personal en tiempos de COVID-19. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. 12 (33), p. 20-35. <https://doi.org/10.36677/recai.v12i33.19614>.
- Presidencia de la República de Colombia. (1984). Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1357>
- Reyes Angulo, J. C., Huilcapi Masacón, M. R., Montiel Díaz, P. A., Mora Aristega, J. E., & Naranjo Chávez, D. G. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación, 2(7), 15–22. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Santos B, Braga W, (diciembre 18-2023). Cultura Organizacional e Métodos Ágeis. Even3 Publicações. <http://doi.org/10.29327/7336905>
- Segura M, Peña A, Domínguez F, Seco A, Viso R, (2023) Digital transformation in organizational health and safety to mitigate Burnout Syndrome. Frontiers, 11(1), 04-12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1080620>
- Solano R, Moctezuma J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. Torreón Universitario. 13 (6), 2313-7215. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/387/3874817012/html/>
- Thaís N, Barbosa L, Oliveira O. (2017). Identificación y análisis de los elementos y funciones integrables en sistemas integrados de gestión. *Revista de producción más limpia*. 142 (4). 3225-3235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>
- Torres Huamaní, J., Sinche Crispín, F. V., Valenzuela Muñoz, A., & García Curo, G. (2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. Llamkasun, 1(1), 27–39. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>

Viteri G, Romero A, Mendieta C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *Cienciometría*, 8(3), 1131-1152. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>