



Análisis de la percepción de la cultura de seguridad y el nivel de gestión del liderazgo en Seguridad y salud en el trabajo de una empresa del sector ferretero en Colombia en el 2024.

Zaidy Yulieth Hernandez Medina

Lady Lorena Villegas Hurtado

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá

Programa Especialización en Gestión Psicosocial en Contextos del Trabajo

Agosto de 2024

Análisis de la percepción de la cultura de seguridad y el nivel de gestión del liderazgo en Seguridad y salud en el trabajo de una empresa del sector ferretero en Colombia en el 2024.

Zaidy Yulieth Hernandez Medina

Lady Lorena Villegas Hurtado

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión Psicosocial en Contextos del Trabajo

Asesor

Samuel David Vivas Manrique

Psicólogo, Magister en Salud Ocupacional

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá

Programa Especialización en Gestión Psicosocial en Contextos del Trabajo

Agosto de 2024

Dedicatoria

Dedicamos esta monografía a los diferentes profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, aquellos que viven de corazón la seguridad, más por convicción que por cumplimiento legal.

Aquellos que buscan día a día las mejores estrategias para lograr fortalecer la cultura, para que la seguridad sea percibida como un valor fundamental que permite llevar a las personas sanas y salvas a casa. Para aquellos que ven la seguridad y salud en el trabajo más allá de un número de indicadores, la ven como el camino para lograr proteger la vida de las personas que se esfuerzan por dar lo mejor de sí en su trabajo.

Dedicamos este esfuerzo a nuestras familias, sin duda son la motivación fundamental de nuestro crecimiento y desarrollo profesional. Buscamos siempre ser lo mejor para ellos y ofrecerles la felicidad y orgullo de vernos cumpliendo nuestros objetivos.

Agradecimientos

Agradecemos a la empresa en estudio por su disposición y apoyo para llevar a cabo este análisis, esperamos sea de utilidad para fortalecer aun más la cultura de seguridad y gestión del liderazgo.

Agradecemos al líder de seguridad y salud en el trabajo de esta empresa, su apoyo fue fundamental para llevar a cabo esta investigación. Exaltamos su compromiso, dedicación y amor por la seguridad y salud en el trabajo, su pasión llevará a la empresa a vivir de manera voluntaria, consciente y responsable el valor de la seguridad.

Agradecemos a nuestro asesor de investigación profesor Samuel David Vivas Manrique por su dedicación y guía. Fue fundamental para poder aterrizar nuestras ideas y orientar a una investigación efectiva.

Contenido

Tabla de contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
Pregunta de investigación.....	15
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	16
Referentes antecedentes.....	16
Capitulo II.....	19
Evaluación.....	19
Metodología.....	24
Enfoque de investigación.....	25
Definición de la población	25
Definición de la muestra.....	25
Tipo de muestreo	27
Identificación de la encuesta	28
Contenido de la Encuesta:	28
Entrevista de evaluación de Liderazgo:	30

Resultados.....	32
Discusión.....	37
Conocimiento en SST de lideres:.....	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	40
Referencias:	41
Referentes antecedentes.....	15
Capitulo II.....	17
Evaluación.....	17
Metodología.....	22
Enfoque de investigación.....	22
Identificación de encuesta.....	25
Entrevista de la evaluación de liderazgo.....	27
Resultado.....	28
Discusión.....	32
Conclusiones.....	33

Lista de tablas

Tabla N°1: Comparación de número de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño.

Tabla N°2: Comparación en porcentaje de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño.

Tabla N°3: Comparación de días de incapacidad de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño.

Tabla N°4: Comparación en porcentaje de incapacidad de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño.

Tabla N°5: Descripción referentes antecedentes.

Tabla N°6: Muestra que se abarcará en la investigación

Tabla N°7: Vigas impulsadas y dimensiones de preguntas de encuesta de cultura de cultura de seguridad

Tabla N°8: criterios de evaluación entrevista gerentes de tienda

Lista de figuras

Figura No 1: Resultados por dimensión de la encuesta de cultura de seguridad.

Muestra por dimensión de la cultura de seguridad sus resultados.

Figura No 2: Percepción de los colaboradores vs gestión organizacional.

Muestra la percepción de cultura de seguridad vs gestión organizacional (comunicación directa, tiempos de comunicación, aplicación de cambios).

Figura No 3: Nivel de cultura de seguridad de la empresa en estudio.

Ubica el nivel de cultura de seguridad de la empresa.

Figura No 4: Promedio por dimensión de la entrevista a gerentes de tienda.

Resumen

Esta monografía trata sobre la descripción de la cultura de seguridad y salud en el trabajo, así como el conocimiento y la gestión del liderazgo de una empresa. Se desarrolló una investigación en una empresa del sector ferretero en Colombia en el 2024 donde, tras analizar resultados de accidentalidad, incidentes e indicadores de proactividad del liderazgo de todas sus sucursales a nivel nacional. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo que permitió medir y describir la cultura de seguridad y el rol del liderazgo, para una comprensión completa y profunda sobre la problemática actual y permitió proponer algunas medidas de mejora para fortalecer la cultura de seguridad y desempeño de los líderes.

Palabras clave: Cultura de seguridad y salud en el trabajo, liderazgo, conocimiento de liderazgo,

Abstract

Keywords:

This monograph focuses on the description of the safety and health culture at work, as well as the knowledge and leadership management of a company. A study was conducted in a hardware sector company in Colombia in 2024, analyzing accident rates, incidents, and leadership proactivity indicators across all its branches nationwide. This research utilized a quantitative approach, allowing for the measurement and description of the safety culture and the role of leadership. It provided a comprehensive understanding of the current issues and enabled the proposal of improvement measures to strengthen the safety culture and leadership performance.

Keywords: Safety and health culture at work, leadership, leadership knowledge.

Introducción

La Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia de acuerdo a la ley 1562 de 2012 es una disciplina que trata de prevenir las lesiones y enfermedades a causa de las condiciones de trabajo buscando la protección y promoción de la salud de los colaboradores, sin embargo, este tema debe ir más allá del cumplimiento legal, hablar de seguridad y salud en el trabajo es hablar de integridad, bienestar y vida, la seguridad es un valor que se transmite de persona a persona promoviendo las mejores prácticas e influenciando en la toma de decisiones más seguras en cada una de las operaciones desarrolladas en el día a día.

Uno de los grandes desafíos en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo es fortalecer la cultura de seguridad en todos los niveles de la organización. Esta cultura implica adoptar y promover un estilo de vida laboral en el que la seguridad sea percibida como un valor fundamental promoviendo el cuidado de las personas en todas las actividades laborales como un paso infaltable sin importar el proceso, el resultado o urgencia del momento. Sin embargo, este fortalecimiento cultural requiere de diferentes factores, uno de ellos es el compromiso de los líderes, ellos ayudan a moldear la realidad en las situaciones y condiciones de trabajo y los comportamientos de los colaboradores. Para lograr mejorar esa actitud positiva hacia la seguridad, se requiere un desarrollo de los líderes para potencializar sus competencias y habilidades para influenciar una mejor toma de decisiones, comunicación y participación proactiva de las personas que tienen bajo su gestión.

Hoy en día las organizaciones comprometidas con el valor de la seguridad y bienestar de sus colaboradores han venido adoptando estrategias de gestión para mejorar la cultura de seguridad implementando medidas de sensibilización que fomente una mentalidad proactiva en todos los colaboradores desde el liderazgo. Por eso la conexión entre la cultura de seguridad y el desempeño del

liderazgo es fundamental, y deben alinearse para proteger y promover la salud e integridad de las personas, crear un ambiente de trabajo seguro y productivo que contribuya al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Promover la cultura de seguridad requiere de un plan estratégico, que debe iniciar con los líderes incluyendo los supervisores, es importante que asuman un rol proactivo en el modelamiento de comportamientos seguros. Esto genera que no solo se trata de hablar de seguridad sino también mostrar un compromiso y actitud positiva frente a las prácticas de seguridad. De esta manera se puede sentar una base importante para trascender en la cultura de seguridad.

En el año 2024 una reconocida empresa del sector ferretero ha venido enfrentando desafíos importantes con relación a la seguridad y salud en el trabajo, debido a una serie de accidentes de trabajo que han afectado tanto la integridad física de sus colaboradores, así como incidentes que han tenido potencial alto con la capacidad de generar lesiones graves o críticas. Esta situación ha generado una alerta y preocupación importante dentro de la organización, no solo por las consecuencias que se han tenido sino por la posibilidad de que eventos de mayor magnitud se presenten. Hasta el 2 agosto del 2024 se han registrado 49 eventos (accidentes e incidentes), en comparación con el total de eventos 2023 fueron 35. Es importante destacar que los eventos reportados hasta a agosto representan el 140% del total de eventos ocurridos en 2023. En la siguiente tabla se relaciona la cantidad de accidentes e incidentes ocurridos durante el año 2023 y 2024 clasificándolo en el potencial de daño, que se refiere a la magnitud del daño que podría haber causado un evento, independientemente de las consecuencias reales ocurridas. En otras palabras, mide lo que el evento podría haber generado bajo diferentes circunstancias,

considerando que el mecanismo involucrado tiene la capacidad de provocar, en otra ocasión, consecuencias más graves o incluso catastróficas.

Tabla N°1. Comparación de número de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño

AÑO	INCIDENTES DE TRABAJO			ACCIDENTES DE TRABAJO		
	POTENCIAL DE DAÑO			POTENCIAL DE DAÑO		
	GRAVE	MEDIO	BAJO	GRAVE	MEDIO	BAJO
2023	9	0	0	14	8	4
2024	16	3	2	9	10	9

Fuente: Datos de la investigación.

Tabla N°2. Comparación en porcentaje de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño

AÑO	INCIDENTES DE TRABAJO			ACCIDENTES DE TRABAJO		
	POTENCIAL DE DAÑO			POTENCIAL DE DAÑO		
	GRAVE	MEDIO	BAJO	GRAVE	MEDIO	BAJO
2023	100%	0	0	50%	28,6%	14,3%
2024	76,2%	14,3%	9,5%	30%	33,3%	30%

Fuente: Datos de la investigación.

Tabla N°3. comparación de días de incapacidad de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño

AÑO	ACCIDENTES
	POTENCIAL DE DAÑO

	GRAVE	MEDIO	BAJO
2023	94	2	0
2024	8	30	8

Fuente: Datos de la investigación.

Tabla N°4. Comparación en porcentaje de incapacidad de eventos 2023 y 2024 con potencial de daño

AÑO	ACCIDENTES		
	POTENCIAL DE DAÑO		
	GRAVE	MEDIO	BAJO
2023	97,9%	2,1%	0
2024	17,4%	65,2%	17,4%

Fuente: Datos de la investigación.

Se puede identificar que los reportes de incidentes de trabajo en el 2024 han tenido un aumento importante, lo que genera una alerta en abordar de manera urgente las causas para evitar que se materialicen luego en eventos con consecuencias importantes que pueden impactar a las personas. Aunque en 2024 han disminuido los accidentes graves, aumentaron los accidentes con potencial medio y bajo. Se observa una reducción drástica en los días de incapacidad por accidentes graves en 2024, lo que sugiere una mejora en el control de daños severos. Sin embargo, hubo un aumento considerable en los días de incapacidad asociados con accidentes de potencial medio y bajo.

La empresa ha venido implementado acciones para consolidar sus protocolos de seguridad, sin embargo, se sigue presentando una persistente ocurrencia de accidentes leves e incidentes de alto potencial, eventos donde se evidencia la repetición en el mecanismo y la causalidad, esta situación genera

gran preocupación en los directivos por las diferentes alertas que se generan cada vez que ocurre un evento y por la sensación de que no se avanza en la implantación de la cultura de seguridad tras estar trabajando en seguridad desde hace aproximadamente diez años.

Por tanto, es necesario realizar un análisis profundo de la cultura actual de seguridad dentro de la empresa, que lleve a comprender cómo se perciben, adoptan y aplican los estándares y prácticas de seguridad por parte del liderazgo y colaboradores en general. Al realizar una medición de la cultura de seguridad y salud en el trabajo mediante un proceso de investigación permitirá identificar áreas de mejora, fortalezas y debilidades en las prácticas de seguridad de la empresa, para que la empresa pueda establecer estrategias y acciones específicas para fortalecer la cultura de seguridad y reducir la ocurrencia de incidentes.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de gestión del liderazgo y la percepción de la cultura de seguridad en los trabajadores de una empresa del sector ferretero en Colombia en el 2024?

Objetivos

Objetivo General

Describir el nivel de gestión del liderazgo y la percepción de la cultura de seguridad en los trabajadores de una empresa del sector ferretero en Colombia en el 2024.

Objetivos Específicos

- Identificar percepción de la cultura en Seguridad y salud en el trabajo que tiene la empresa en los niveles reactivo, dependiente, independiente o interdependiente.
- Explorar el nivel de conocimiento en la gestión del liderazgo que pueden influir en el fortalecimiento de la cultura de seguridad y salud en el trabajo.
- Analizar la percepción de cultura de seguridad y salud en el trabajo y el nivel de gestión del liderazgo.

Referentes antecedentes

Tabla No 5. Descripción referentes antecedentes

Autores	Titulo	Principales Hallazgos
---------	--------	-----------------------

<p>Ciro Martínez Oropesa1 & Lázaro V. Cremades 2012</p>	<p>Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores</p>	<p>Esta investigación se enfoca en los comportamientos de las personas enfatizando el liderazgo frente a la seguridad y salud en el trabajo, busca transformar mandos medios y mandos altos en pro de la cultura de sus áreas de trabajo con un alto compromiso de la gerencia, con el fin de mejorar los procesos y que sean más efectivos. también revisa todos los temas de formación, instructivos, programas y procesos para generar cultura de seguridad positiva con una evolución de las empresas.</p>
<p>Youseline Garavito Hernández, Cindy Tatiana Daza Ríos, William Eduardo Ramírez Torres 2022</p>	<p>Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura</p>	<p>Este artículo busca generar desarrollos competitivos y productivos de las empresas y sus colaboradores, con el fin de promover comportamientos seguros para garantizar una mejor percepción de la cultura de seguridad en los colaboradores, implementar métodos para ayudar a mejorar el clima organizacional, adaptando métodos que generen hábitos y actitudes en las personas para desarrollar una buena cultura laboral minimizando los accidentes de trabajo.</p>
<p>Eva Rimbau Gilabert 2013 pp. 1-8.</p>	<p>Liderazgo y prevención de riesgos laborales.</p>	<p>Este artículo enmarca la importancia de la alta gerencia en relación con el tema de la seguridad y replicar en todos los niveles de la empresa. Buscando que los directivos se interesen ayudando y apoyando con recursos financieros, tecnológicos y humanos. Buscando que las personas noten un compromiso por parte de los líderes empoderando los equipos de trabajo contando con una participación para lograr una percepción del riesgo generando una cultura preventiva minimizando la exposición de los colaboradores.</p>
<p>Zambrano Benarroch, Alexandra, 2016</p>	<p>Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas manufactureras en España</p>	<p>Aborda la necesidad de proyectos empresariales centrados en la Prevención de Riesgos Laborales, destacando la importancia del factor humano, la cultura organizacional preventiva, y las actitudes de los trabajadores. Se enfoca en cómo establecer una cultura preventiva compartida puede prever y modificar conductas para mejorar la seguridad laboral. El estudio se realizó en dos empresas manufactureras en Salamanca, España, analizando cómo la Cultura Organizacional</p>

			Integral influye en las actitudes y comportamientos seguros de los trabajadores.
Graciela Ivonne Oblitas 2020 pp. 1-10	Alatriza	Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo.	Este artículo muestra la importancia de generar liderazgo desde la planeación estratégica de la empresa, se transmite información clara con el personal para que la interioricen y así generar un gran sentido de pertenencia, abriendo las puertas para que las personas realicen aportes todos en pro de rendimiento productivo por medio de (habilidades, experiencias, creatividad e innovación) para mejorar el clima laboral en las organizaciones.
Dorota Siuta 1, Bozena Kukfisz , Aneta Kuczyńska y Piotr Tomasz Mitkowski 2022	Methodology for the Determination of a Process Safety Culture Index and Maturity Level in Industries		Este artículo presenta una metodología semi cuantitativa para evaluar la cultura la seguridad en los procesos de una organización basada en la metodología de Bradley. Brinda herramientas para la aplicación de cuestionarios para investigar los factores de la cultura de seguridad que llevará a identificar oportunidades de mejora y evaluar la madurez de seguridad a lo largo del tiempo.

Fuente: Creación propia, consultas de la investigación.

En relación al liderazgo encontramos que todos los artículos relacionados se enfocan en que la importancia viene desde la alta gerencia y debe replicarlo a la organización, involucrando mandos medios y mandos altos desde la planeación estratégica de la empresa, buscando interesar a los directivos y apoyar recursos financieros, tecnológicos y humanos, para potenciar los equipos de trabajo y trabajar en pro de la cultura, logrando una alta percepción del riesgo para minimizar la exposición de los colaboradores.

En los artículos consultados con respecto al tema de cultura en seguridad encuentro que se enfocan en los comportamientos de las personas con el fin de promover una mejor percepción en seguridad de los colaboradores con una cultura preventiva modificando conductas para mejorar la

seguridad laboral. Revisando todos los temas de formación, instructivos, programas y procesos que generan cultura de seguridad positiva con una evolución de las empresas.

Capítulo II

Evaluación

En Colombia la **Seguridad y Salud en el Trabajo** es una “disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” (Ley 1562 de 2012 art. 1). teniendo un fin que es disminuir o evitar la ocurrencia de **accidentes de trabajo** y enfermedades laborales. Esto conlleva a organizar un plan de trabajo exhaustivo con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y los comportamientos de los colaboradores fomentando una cultura de seguridad que permita lograr una buena actitud con apertura

al cambio hacia las medidas de seguridad. Influir fuertemente en ese entorno físico, ambiental y social puede influir también en fortalecer esa **cultura de seguridad** que es definida como “el conjunto de prácticas, valores y creencias que, siendo apoyadas por todos los niveles que forman la dirección, implican a todos los trabajadores en una dinámica tendiente a la eliminación o reducción de los riesgos derivados del trabajo” (Grimaldi & Simonds, 1991, p. 521).

Esta cultura se ve reflejada en los comportamientos seguros de sus colaboradores y los líderes. En ese sentido, los **líderes** de una organización son los primeros que mueven la responsabilidad, son quienes modelan y motivan, son los primeros arquitectos que crean la cultura, es por esto por lo que es importante que los líderes actúen en consecuencia con el modelo de la cultura de seguridad para inspirar a las personas a seguir su estilo de vida laboral. Sin embargo, el desarrollo de los líderes es muy importante, perfilar hacia un **liderazgo transformacional o persuasivo** que inspira e influye en la toma de decisiones de las personas con una habilidad de presentar sus ideas de manera que resuenen en las personas y las lleven a la acción con convicción y motivación.

que son un conjunto de factores asociadas al entorno, ambiente y situaciones en las que se desenvuelve el colaborador que, si son inseguras pueden llegar a afectar de manera negativa la salud e integridad de los colaboradores; es por esto, que las medidas de control e intervención de los riesgos requiere de una gestión constante donde el líder juega papel importante en la búsqueda de estrategias para mejorar las condiciones de trabajo proporcionando, como lo dice Meliá (2007):

Para que la gente pueda trabajar con seguridad las máquinas han de ser seguras, y los espacios de trabajo, los materiales y los ambientes razonablemente seguros y saludables. El considerable éxito de la ingeniería de seguridad y la higiene de seguridad en la progresiva reducción de la siniestralidad durante décadas se basa en un trabajo esencial e imprescindible desarrollado sobre la primera condición. (P. 160).

De la mano de las condiciones de trabajo deben ir las estrategias para influir en el comportamiento de las personas transformándolas hacia decisiones más seguras. Según José L. Meliá (2007) “finalmente es siempre el comportamiento humano el que hace un sistema seguro o inseguro. Ni siquiera los sistemas automáticos están exentos de operaciones de control y supervisión humana, mantenimiento, reparación, programación... que resultan esenciales para la seguridad”. Es por esto que moldear comportamientos requiere de grandes esfuerzos, ya que **el comportamiento humano** está influenciado tanto por **factores personales** como su propia biología, experiencias pasadas, rasgos de personalidad o motivaciones y necesidades de la persona, así como por los **factores del entorno** donde se desenvuelve la persona tales como condiciones físicas, estructura y diseño del puesto de trabajo, herramientas y equipos, cultura y gestión organizacional, estilo de liderazgo, etc. Según Albert Bandura (1975) **el comportamiento humano** es una interacción dinámica entre factores personales, comportamentales y ambientales, donde la observación y la imitación juegan un papel importante.

Trabajar en la consciencia es un factor clave para que la toma de decisiones de los colaboradores sea cada vez más seguros y premeditados, donde las personas cada vez más analicen su entorno, comprendan las situaciones, las posibles consecuencias que pueden acarrear, e incluso puedan identificar sus emociones que están experimentando en el momento, como lo dice Kofman (2022) en su libro:

Ser consciente significa que estamos despiertos, atentos. Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Ser inconsciente es estar adormecido, actuar mecánicamente. Vivir en forma inconsciente significa dejarse llevar por el instinto y los patrones de conducta habituales. (P. 48).

Este líder debe poseer diferentes tipos de atributos dentro de los cuales está el coraje, que

se enfoca **en la valentía** que tiene el líder para enfrentar reveses, incluso para expresar su opinión cuando ve que alguien se está exponiendo a riesgos innecesarios, aunque esto pueda generar situaciones incómodas; tiene la valentía de detener una operación riesgosa preocupado por el bienestar de las personas que actúa bajo su gestión. De igual forma, se requiere también que el líder cuente con la **Capacidad necesaria** asociada al conocimiento. Es importante que el líder tenga total claridad de las políticas, procedimientos, estándares y reglas de seguridad, y que crea en ellos, de esta manera podrá impartir el conocimiento y teniendo total confianza en sí mismo y en que es el camino seguro para las personas. Como lo dice Kofman (2022) un líder no solo debe tener esas competencias, sino que también debe convencer a sus empleados de que posee el mérito necesario para estar al frente de un equipo. (P. 58) Al mismo tiempo es necesario fortalecer el **carácter**, esto tiene que ver con la capacidad de controlar sus emociones para enfrentar las diferentes situaciones en las operaciones, abordándolas con empatía. Kofman (2008), dice que un líder consciente debe actuar con integridad y autenticidad, asegurando que sus acciones estén alineadas con sus valores y principios. La empatía y la responsabilidad son fundamentales para construir relaciones de confianza y liderar eficazmente dentro de una organización. Es importante resaltar, como lo menciona Gilabert (2013):

En las organizaciones con una cultura preventiva, la seguridad constituye un valor arraigado que es importante tanto a nivel grupal como individual. En ellas, la alta dirección mantiene en todo momento un comportamiento ejemplar que hace visible su compromiso con la prevención, en coherencia con los intereses estratégicos de la organización. (P. 12)

Generar cultura organizacional implica moldear comportamientos buscando que las personas ajusten su forma de actuar, pensar, sentir; sin embargo, la cultura de seguridad no es estática ya que está sujeta a cambios por las situaciones internas de la empresa o el contexto lo rodea. No obstante, lo que se

espera es que la cultura vaya escalando gradualmente a medida que la organización logra la madurez en cada uno de sus niveles, como los describe en su artículo Siuta 1, Kukfisz , Kuczyńska y Mitkowski (2022):

Reactivo: Impulsado por los instintos naturales de estar seguro. Cumplimiento mínimo de normas legales con poco o ningún compromiso de la dirección.

Dependiente: La seguridad está controlada a nivel de gestión con el uso de procedimientos y disciplina. Algunos entrenamientos están disponibles.

Independiente: Aspectos de seguridad bien conocidos por todos los miembros de la organización. Adopción y atención a las mejores prácticas. La organización incluye la seguridad en la cooperación con terceros.

Interdependiente: Acciones de seguridad impulsadas por equipos interdependientes. Creación de mejores prácticas. La seguridad impulsa todas las metas en la organización. La organización motiva a otros para mejorar la seguridad. (P. 9)

Escalar estos niveles de madurez de la cultura de seguridad depende de un compromiso constante de la alta dirección quien a su vez genera directrices a los mandos medios y estos a su vez, trabajan en las actitudes y comportamientos de las personas para que cada vez más sean orientados por la conciencia que por la obediencia. Para llegar a un nivel de independencia o interdependencia se debe guiar a las personas a pensar en un cuidado activo, donde las personas se cuidan a ellos mismos y al equipo de trabajo, más que en cuidarse porque lo están supervisando u observando. (Ramos y García 2007 como se citó en Zambrano, 2015 P. 70):

Plantean que un trabajador con una actitud positiva hacia la prevención de riesgos laborales es capaz de identificar los riesgos, considera importante la formación en prevención de riesgos laborales, opina que las normas de seguridad existen para

protegerlo y se considera un agente activo en la prevención; es decir, que debe cuidar de sí mismo, estar informado de los riesgos en su trabajo y actuar sobre ellos en la medida de sus posibilidades.

La medición de cultura de seguridad se realiza bajo diferentes dimensiones, entendiendo la seguridad como un valor presente en diversos aspectos y situaciones de las empresas, como lo indica en su artículo Dorota Siuta 1, Bożena Kukfisz, Aneta Kuczyńska y Piotr Tomasz Mitkowski (2022):

En el caso de las dimensiones impulsadas por aspectos positivos, se incluyen los siguientes parámetros: cuidado de uno mismo, conocimiento y habilidades personales en el campo de las tecnologías de procesos y la seguridad, redes de contacto, comunicación y flujo de información entre líderes, trabajadores y la comunidad local en condiciones normales y de emergencia, reconocimiento y recompensas, liderazgo de la gestión corporativa en seguridad de procesos, orgullo organizacional, costos de acciones proactivas, cuidado de los demás, seguridad inherente, medidas de seguridad de procesos y entrenamiento en seguridad. (P. 6).

Metodología

Enfoque de investigación

Esta investigación se desarrolló bajo un **enfoque no experimental cuantitativo**, con un **diseño descriptivo de corte transversal**. Esto implicó recolectar y analizar la cultura de seguridad y el conocimiento de los gerentes de tienda en momento específico sin manipular las variables, con el objetivo de describir y comprender sus características en ese instante, buscando una descripción detallada y precisa sin necesidad de establecer relaciones causales. Incluyó herramientas tipo encuestas estructuradas con opciones de respuesta definidas, que permita evaluar la percepción de la cultura de seguridad y salud en el trabajo entre los colaboradores de cada sucursal. Además se realizaron entrevistas al liderazgo con el fin de analizar su conocimiento en la gestión de medidas de seguridad y salud en el trabajo. Esto permitió una comprensión completa y profunda sobre la problemática actual y para que la empresa tome medidas de mejora para fortalecer la cultura de seguridad y desempeño de su liderazgo.

Definición de la población

La investigación se adelantará en una reconocida empresa del sector ferretero en Colombia. Esta empresa está integrada por 230 personas distribuidas en 16 sucursales a nivel nacional. 41 de las 230 personas son líderes en las sucursales de las que 16 son gerentes.

Definición de la muestra

La investigación tomará como muestra al personal logístico, comercial y liderazgo de todas las sucursales que se encuentran ubicadas a nivel nacional. La muestra se aplicará a 221 personas que tendrá un 96% de representatividad con respecto a las 230 personas y 15 gerentes siendo el 94% con respecto a los 16 gerentes de las sucursales y un 36% con respecto a los líderes en general de la empresa.

Tabla No 6. Muestra que se abarcará en la investigación

Sucursal	Gerentes	Total personas
Barranquilla	1	4
Bucaramanga	1	12
Palmira	1	16
Cartagena	1	9
Cúcuta	1	8
Florencia	1	11
Bogotá	1	31
Girardot	1	10
Ibagué	1	10
Ipiales	1	10
Medellín	1	20
Neiva	1	23
Pasto	1	18
Popayán	1	8
Santa Marta	1	8
Villavicencio	1	11
Zipaquirá	1	12

Fuente: Datos de la investigación.

Tipo de muestreo

Para la investigación el tipo de muestreo es no probabilístico por convocatoria de 233 colaboradores sin embargo se estima tener una participación mínima del 80%. Los gerentes de tienda son los que estudiarán para entrevistar conocimiento en las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Para recolectar la información de percepción de cultura de seguridad de la población seleccionada, se llevó a cabo el proceso mediante encuesta virtual la cual permite a las personas responder en cualquier momento y facilidad en el análisis de datos. Se reunió al personal, para explicar lo que significa cultura de seguridad y la importancia de medirla. Cada persona respondió de manera anónima las preguntas de la encuesta, garantizando así la confidencialidad y autenticidad de las respuestas.

Se convocó a cada gerente de sucursal a una reunión virtual de manera individual. Durante estas reuniones, se les realizaron entrevistas estructuradas con 8 preguntas previamente formuladas y con respuestas esperadas predefinidas. Este enfoque permitió obtener información específica y consistente sobre la percepción y prácticas de seguridad y salud en el trabajo desde la perspectiva de la gerencia.

Identificación de la encuesta

Se utiliza la encuesta de cultura de seguridad y salud en el trabajo proporcionado en los anexos del artículo *Methodology for the Determination of a Process Safety Culture Index and Safety Culture Maturity Level in Industries*, de los autores Dorota Siuta 1, Bożena Kukfisz, Aneta Kuczyńska and Piotr Tomasz Mitkowski, que contiene originalmente 56 preguntas en 14 dimensiones, a las cuales se realiza una adaptación para facilitar el entendimiento a todos los niveles de la organización, sin embargo, no cambia el sentido de la pregunta.

Limitación: No se cuenta con la confiabilidad o aplicabilidad en otras empresas, no ha sido validada en la población Colombiana. no obstante, al realizar un análisis del artículo y las preguntas del cuestionario comprenden en gran medida a las que se asocian a la cultura de seguridad.

Contenido de la Encuesta:

La encuesta está dividida en 2 vigas que soportan la cultura de seguridad, las cuales son de tipo positivo o de tipo negativo, estas contienen preguntas en diferentes dimensiones

Tabla No 7. *Vigas impulsadas y dimensiones de preguntas de encuesta de cultura de seguridad*

Vigas impulsadas positivamente		Vigas impulsadas negativamente	
Liderazgo para la seguridad	8 preguntas con respuestas cualitativas	Pérdida de imagen organizacional	1 pregunta con respuesta cualitativas

Reconocimiento y premios	7 con cualitativas	preguntas respuesta	Tasa de accidentes mortales	3 preguntas con respuestas cuantitativas
Comunicación y flujo de información	4 con cualitativas	preguntas respuesta semi	Accidentalidad	2 preguntas con respuestas cuantitativas
Red de contactos	2 con cualitativas	preguntas respuesta		
Conocimiento y habilidades personales	4 con cuantitativas	preguntas respuestas		
Cuidado personal	1 respuesta cualitativas	pregunta con		
Cuidado por los demás	9 con cualitativas	preguntas respuesta		
Orgullo organizacional	3 con cualitativas	preguntas respuesta		
Acciones proactivas	1 respuesta cualitativas	pregunta con semi		
Medidas de protección personal	4 con cualitativas	preguntas respuestas		
Entrenamiento de seguridad	3 con cualitativas	preguntas respuestas		

Fuente: creación propia.

Esta encuesta permitirá identificar el tipo de cultura de seguridad basado en la gestión, clasificándola de acuerdo a la curva de Bradley como Reactiva, Dependiente, Independiente o Interdependiente por parte de los colaboradores.

Luego en conjunto con el área de seguridad y salud en el trabajo de la empresa se debe tomar los indicadores de Comunicación Directa, Tiempo medio de comunicación, la tasa de aplicabilidad de cambios propuestos

Entrevista de evaluación de Liderazgo:

Para evaluar el liderazgo en seguridad y salud en el trabajo, se realiza entrevistas de creación propia con los gerentes de sucursales para evaluar sus conocimientos en las herramientas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, en las dimensiones sobre el conocimiento de riesgos operacionales, sobre la gestión de condiciones inseguras, sobre la corrección de actos inseguros, sobre la incidencia de accidentes, sobre los diálogos de seguridad, sobre el índice de proactividad de líderes , sobre el índice de comportamiento seguro y sobre el momento de seguridad. En esta entrevista se hace una pregunta por dimensión donde ya se tiene establecido una respuesta esperada, se analiza la respuesta estableciendo unos criterios y nivel adherencia y se le asigna una puntuación de manera cuantitativa de 0 a 5, esto arroja una calificación de conocimiento de los gerentes sobre la gestión en seguridad y salud en el trabajo.

Tabla No 8. criterios de evaluación entrevista gerentes de tienda

Nivel de Adherencia	Descripción del Criterio
----------------------------	---------------------------------

1 - Muy Bajo	La respuesta muestra una falta significativa de conocimiento o comprensión del tema. No se proporcionan ejemplos relevantes o las respuestas son incorrectas o irrelevantes.
2 – Bajo	La respuesta muestra un conocimiento o comprensión limitados del tema. Hay pocos detalles o ejemplos, y la respuesta es superficial o parcialmente incorrecta.
3 – Medio	La respuesta muestra un conocimiento y comprensión adecuados del tema. Se proporcionan algunos detalles y ejemplos, pero pueden faltar profundidad o precisión en algunas áreas.
4 – Alto	La respuesta muestra un buen conocimiento y comprensión del tema. Se incluyen detalles y ejemplos específicos y relevantes, aunque puede haber pequeñas omisiones o inexactitudes.
5 - Muy Alto	La respuesta demuestra un conocimiento y comprensión excepcionales del tema. Se proporcionan detalles y ejemplos específicos, precisos y profundos, mostrando una comprensión completa y una aplicación práctica del tema.

Fuente: Creación propia

Resultados

Se obtuvo una participación en la medición de cultura de seguridad del 83% de la población. El resultado demuestra que el nivel de cultura de seguridad percibido por los colaboradores, se clasifica como independiente según el método propuesto, se puntuó con 0,74 su nivel de percepción, quedando a una decima de la base de iniciación de una cultura interdependiente, lo cual demuestra un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores y a su vez de las diferentes áreas que participaron; este resultado puede reflejar un acompañamiento lo suficientemente fortalecido que impacta directamente la percepción del personal. Como oportunidades de mejora frente a la percepción del personal es mejorar el conocimiento y habilidades de los colaboradores para poder participar en los diferentes equipos de trabajo de seguridad (COPASST, Comité de investigación, equipos para creación de estándares o reglas de seguridad), así también en menor escala los entrenamientos externos en Seguridad. A continuación observamos la gráfica de radar donde se muestra los resultados por dimensión.

Figura No 1. *Resultados por dimensión de la encuesta de cultura de seguridad*



Figura No 1. Muestra por dimensión de la cultura de seguridad sus resultados.

A diferencia de los resultados en los indicadores medidos a la muestra (percepción de cultura de seguridad), al recopilar los indicadores de la organización con el jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa se observa una baja puntuación en el indicador de comunicación directa con el personal directivo, y el tiempo medio de respuesta, que mide los niveles que un colaborador debe escalar para elevar sus opiniones al personal directivo y el tiempo de respuesta a sus inquietudes medido en días, este puntuó en 0,25, lo que posiciona a la organización en una deficiente comunicación de aspectos de seguridad y para fortalecer la cultura de seguridad.

Se identifica también que la tasa de aplicabilidad de los cambios propuestos obtuvo un resultado adecuado de 0,71, pues tras analizar todas las desviaciones presentadas a lo largo del año así como sus respectivos cambios, se demuestran que la alta dirección se compromete con promover las mejoras

constantes y adecuación de condiciones seguras en todas las instalaciones. A continuación, se relaciona en el gráfico de radar los indicadores de la organización, así como la percepción de cultura de seguridad por parte de los colaboradores (muestra):

Figura No 2. *Percepción de los colaboradores vs gestión organizacional*



Figura 2. Muestra la percepción de cultura de seguridad vs gestión organizacional (comunicación directa, tiempos de comunicación, aplicación de cambios)

Al realizar la relación entre la percepción de los colaboradores con los indicadores de la gestión de la organización se evidencia que el nivel de Cultura de Seguridad Total, el cual tiene en cuenta todas las variables anteriormente mencionadas, puntuó en 0,48 que clasifica a la empresa en una cultura aun Dependiente.

Figura No 3. *Nivel de cultura de seguridad de la empresa en estudio*

Nivel de Cultura de Seguridad - Empresa Estudio

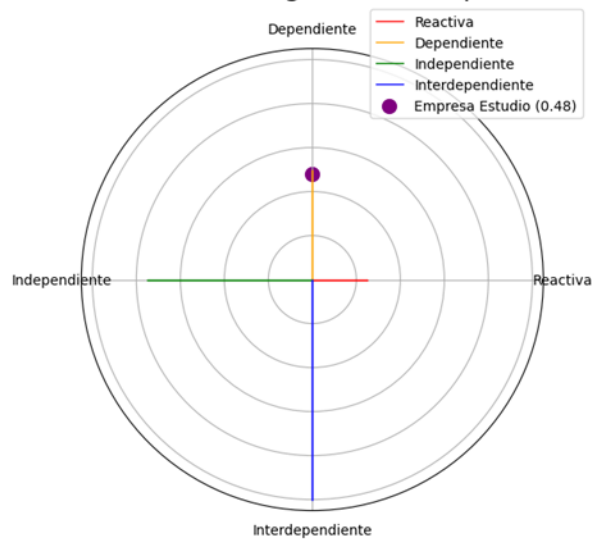


Figura 3. Ubica el nivel de cultura de seguridad de la empresa.

En cuanto a la entrevista realizada a los gerentes de tienda, se obtuvo la participación del 96%. Se identifica que el nivel de conocimiento de los gerentes dio un promedio bajo, lo que se vio reflejado en que sus respuestas muestran un conocimiento o comprensión limitados del tema. Hay pocos detalles o ejemplos, y la respuesta es superficial o parcialmente incorrecta.

Figura No 4. Promedio por dimensión de la entrevista a gerentes de tienda.

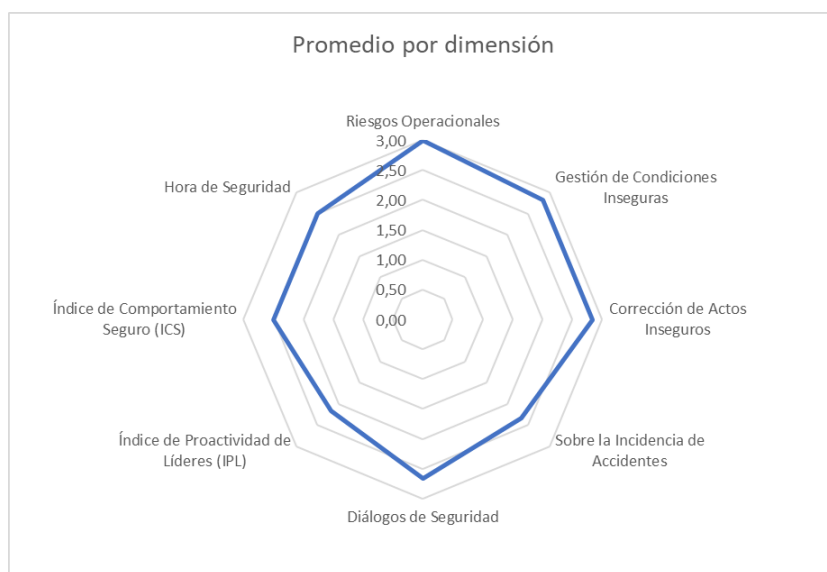


Figura 4. Promedio por dimensión de la entrevista realizada a los gerentes de tienda.

En las dimensiones como Conocimiento de Riesgos Operacionales La calificación promedio es de 3.29, lo cual es positivo y sugiere que, en general, los gerentes tienen un buen entendimiento de los riesgos inherentes a sus operaciones. Gestión de Condiciones Inseguras: Con un promedio de 3.14, esta área también muestra un nivel adecuado de conocimiento entre los gerentes.

Corrección de Actos Inseguros: El promedio es de 3.07, lo que indica que los gerentes están relativamente bien equipados para manejar situaciones de actos inseguros.

Incidencia de Accidentes: Con el promedio más bajo de todas las categorías (2.71), es evidente que esta es un área de oportunidad para mejorar. Esto indica que es necesario reforzar el conocimiento en la identificación y prevención de accidentes.

Diálogos de Seguridad: Este es un área crítica para promover una cultura de seguridad y el promedio de 3.07 sugiere que hay espacio para mejorar la manera en que estos diálogos se conducen y se implementan.

Índice de Proactividad de Líderes (IPL): Con un promedio de 2.57, es la segunda calificación más baja, lo que sugiere una necesidad crítica de mejorar la proactividad de los líderes en SST.

Índice de Comportamiento Seguro (ICS): Al igual que con el IPL, el promedio de 2.71 indica que la comprensión y la aplicación del ICS deben mejorar significativamente.

Hora de Seguridad: Con un promedio de 3.00, parece que hay una comprensión adecuada de la importancia de dedicar tiempo regular a la seguridad, pero podría haber mejoras en cómo se lleva a cabo esta práctica.

Discusión

Los resultados obtenidos a través de las herramientas de medición utilizadas en esta investigación resaltan varios aspectos críticos para la mejora de la cultura de seguridad y salud en el trabajo dentro de la organización. Es evidente que existe una necesidad imperiosa de fortalecer el conocimiento en

seguridad y salud entre los líderes, especialmente los gerentes de tienda, lo cual está directamente relacionado con el fortalecimiento de la cultura de seguridad.

Al empoderar a los gerentes con mayor conocimiento y herramientas en seguridad y salud, es probable que se logre una mejora significativa en la percepción de la cultura de seguridad entre los colaboradores. Sin embargo, los datos recopilados tanto de las encuestas como de las entrevistas indican áreas clave de oportunidad. En particular, la organización debe centrar sus esfuerzos en mejorar los canales de comunicación, proporcionando entrenamientos más efectivos y creando espacios donde las mejores prácticas puedan ser compartidas entre las distintas sucursales.

Para mejorar el conocimiento y liderazgo en seguridad y salud en el trabajo, se proponen las siguientes acciones:

Realizar observación comportamental a través de los sistemas Cámaras para identificar desviaciones y generar alertas que faciliten el moldeamiento de comportamientos seguros.

Llevar a cabo reuniones semanales con el gerente y líder logístico de punto para revisar y analizar todos los hechos relevantes durante la semana, estableciendo planes de acción y mejoras continuas. Estas reuniones deben seguir una guía estructurada con un enfoque de "¿Cómo puedo ayudarte a resolver esto?", adoptando un modo de coaching y evitando caer en sobrediagnósticos.

Realizar visitas a las sucursales una vez al mes, definiendo un cronograma de actividades para cada visita, e incluyendo la implementación de controles específicos en el indicador de comportamiento seguro de las personas.

Proveer sesiones de coaching en liderazgo para desarrollar habilidades de gestión y toma de decisiones efectivas en situaciones críticas.

Acompañar y supervisar las investigaciones de eventos de alto potencial de daño, asegurando una revisión exhaustiva y objetiva de cada caso.

Monitorear el progreso y cierre de las acciones correctivas y preventivas con un enfoque ágil, priorizando las acciones relacionadas con incidentes de alto potencial o con capacidad de causar daño grave o mortal.

Elaborar informes gerenciales detallados que resuman las actividades, hallazgos y recomendaciones, facilitando la toma de decisiones informadas por la alta dirección.

Estas acciones no solo contribuirán a un avance en la percepción y gestión de la seguridad dentro de la empresa, sino que también permitirán que la organización progrese hacia un nivel más maduro e interdependiente de cultura de seguridad, conforme al modelo de la curva de Bradley. Además, es crucial:

Fomentar una comunicación directa y abierta con la Gerencia de Operaciones: Esto facilitará el flujo de información crítica y asegurará que las preocupaciones de los empleados sean atendidas con mayor prontitud.

Optimizar el tiempo promedio de respuesta por parte de la Gerencia: Reducir el tiempo de respuesta, medido en días, permitirá una mayor agilidad en la implementación de mejoras y en la resolución de problemas.

Mejorar los programas de entrenamiento formal para los colaboradores: Capacitar de manera continua y adecuada a los empleados en temas de seguridad y salud es fundamental para mantener un ambiente de trabajo seguro.

Incentivar y fortalecer la participación del personal en actividades de mejora en SST: La participación de los empleados en iniciativas de seguridad no solo mejora su compromiso, sino que también enriquece el proceso con valiosas perspectivas desde el terreno.

La implementación de estas recomendaciones permitirá que la empresa no solo mejore su actual cultura de seguridad, sino que también se posicione en un estado de cultura interdependiente, donde la seguridad es una responsabilidad compartida y proactiva entre todos los niveles de la organización.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos el nivel de Cultura de Seguridad Total, que considera todas las variables, puntuó en 0,48, que clasifica a la empresa en estudio en una cultura aun Dependiente en la escala de Bradley, lo que significa que la cultura se controla mediante procedimientos, reglas y normas que crean una disciplina en colaboración con terceros quienes se encargan de supervisar. Entendiendo esto, es importante empoderar a los líderes como gerentes de tienda para empoderarlos en los temas de SST ya que según la entrevista de conocimiento y gestión los puntúa en un nivel bajo, es urgente que la empresa empiece a desarrollar el conocimiento y genere capacitar a los líderes para mejorar la percepción

del riesgo en los colaboradores e impactar en la seguridad positiva logrando minimizar la accidentalidad y generar ambiente de trabajo más sanos. Ciro Martínez Oropesa¹ & Lázaro V. Cremades 2012 “la mayor parte de los esfuerzos se enfocan a motivar a los empleados en el desarrollo de una buena cultura de seguridad, este compromiso debe iniciar en la Gerencia. La seguridad, como las restantes funciones de la empresa, está influenciada por decisiones y comportamientos de los que ejercen el liderazgo en la organización”, la construcción de una cultura de seguridad sólida y duradera en una organización requiere un compromiso genuino y proactivo por parte de la alta dirección. Los líderes son fundamentales en estos procesos para establecer el tono y las expectativas en materia de seguridad, y sus acciones influyen en el comportamiento de los colaboradores y las actitudes hacia la seguridad.

Referencias:

Melia, J. L. (2007). Seguridad basada en el comportamiento (SBC): Fundamentos y técnicas de aplicación. Universidad de Valencia. https://www.uv.es/~meliajl/Papers/2007JLM_SBC.pdf

Rodríguez, N. E., Ríos, M. M., Buitrago, M. L., & Delgado, L. F. (2021). Propuesta de mejora en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de una empresa dedicada a la venta de productos de seguridad industrial. Revista de la Universidad Libre, Sección Salud Ocupacional, 9(2), 162-185. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/8622

Fundación Mapfre. (2020). Evaluación del riesgo de accidentes laborales: Herramientas y metodologías. Documentación Fundación Mapfre. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/es/media/group/1076464.do>

Pariona-Palomino, J. (2020). Seguridad basada en el comportamiento: Hacia una cultura del trabajo seguro. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 36(3), 193-204. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

Torres Satizabal, L. C. (2019). Análisis de la seguridad y salud en el trabajo en una empresa de manufactura. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32809/LEIDY%20CATERIN%20TORRES%20SATIZABAL2019.pdf.pdf?sequence=2>

Alatrística, C. A., & Pacheco, M. J. (2018). Gestión del cambio en la cultura organizacional de seguridad. Revista de Investigación, GESTION, 23(46), 12-28. Recuperado de: file:///D:/Bibliotecas/Downloads/rinvestigacion,+GESTIONv23n46_012a_Alatrística.pdf

Fernández, J. M., & Gómez, C. R. (2019). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones organizacionales. Recuperado de: <file:///D:/Bibliotecas/Downloads/Dialnet-ELiderazgoTransformacionalYSuIncidenciaEnLaTomaDe-8703296.pdf>

Pariona-Palomino, J. (2021). Seguridad basada en el comportamiento: Hacia una cultura del trabajo seguro. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jordy-Pariona-Palomino-2/publication/352552486_Seguridad_Basada_en_el_Comportamiento_Hacia_una_cultura_del_trabajo_seguro/links/62256abe9f7b32463414fefd/Seguridad-Basada-en-el-Comportamiento-Hacia-una-cultura-del-trabajo-seguro.pdf

Técnica Industrial. (2016). Gestión de la seguridad en procesos industriales. Técnica Industrial, 68(173), 34-45. <https://www.tecnicaindustrial.es/wp-content/uploads/Numeros/68/173/a173.pdf>

Silva, J. A., & Martínez, R. (2012). Factores humanos en la gestión de la seguridad laboral. Revista de Ingeniería Industrial, 10(2), 45-56. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382012000200006

Universidad Carlos III de Madrid. (2019). Mejora continua en la seguridad laboral: Un estudio de caso. Repositorio UC3M. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/27153>

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>

Siuta, D., Kukfisz, B., Kuczyńska, A., & Mitkowski, P. T. (2022). Methodology for the determination of a process safety culture index and safety culture maturity level in industries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2668), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052668>

Martínez Oropesa, C., & Cremades, L. V. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: Su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. *Salud de los Trabajadores*, 20(2), 179-192. Recuperado el 10 de agosto de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131501382012000200006&lng=es&tlng=es

Kofman, F. (2022). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. CBC Internacional.