

MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL RIESGO LABORAL:  
ESTRATEGIAS DE INCLUSIÓN PARA PERSONAS EN  
SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD EN COLOMBIA.

ARTÍCULO PUBLICABLE

Asesorado por:  
RUBÉN DARÍO RESTREPO AVENDAÑO

FACULTAD DE DERECHO . FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD CES

MEDELLÍN

2013

# MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL RIESGO LABORAL: ESTRATEGIAS DE INCLUSIÓN PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD EN COLOMBIA.<sup>1</sup>

*Juan Diego Vélez Villegas.*<sup>2</sup>

## RESUMEN.

Las personas en situación de discapacidad ven un panorama difícil a la hora de acceder a un empleo, no solo por su capacidad física, sino por el ausentismo que su vinculación repercutiría en la eficiencia y productividad dentro de la empresa. Para ello, deben adecuarse modelos estratégicos que de acuerdo a una planeación estratégica implementen en la organización políticas, programas, objetivos y estrategias que logren gestionar el riesgo laboral y faciliten que este tipo de personas ingresen a la vida productiva. Este artículo desarrolla un modelo estratégico basado en la norma técnica NTC - ISO 31000 que establece principios y directrices sobre gestión del riesgo enmarcándola hacia el diseño de un modelo estratégico que permita la gestión de riesgo laboral de toda la organización incluyendo estrategias que permitan la inclusión de personas en situación de discapacidad al modelo estratégico.

**PALABRAS CLAVE:** inclusión, gestión del riesgo laboral, estrategias, personas en situación de discapacidad y modelo estratégico.

---

<sup>1</sup> Este artículo es derivado de la investigación titulada: "Protección laboral de los trabajadores con limitación física y sensorial: tensión legal y jurisprudencial" que coordina la Dra. Natalia Eugenia Gómez Rúa, investigación que se desarrolla dentro de la línea de investigaciones de derecho social de la universidad CES, del grupo de investigación de estudios jurídicos.

<sup>2</sup> Abogado y estudiante de la Universidad CES quien presenta éste artículo para optar por el título de Especialista en Gerencia de la Seguridad Social.

## INTRODUCCIÓN.

Muchas universidades, dentro de sus ofertas académicas han introducido el programa de Especialización en Gerencia de la Seguridad Social (entre ellas, Universidad del Sinú, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad CES y Escuela Superior de Administración Pública), como respuestas a la necesidad de crear gerentes y líderes capacitados en la orientación de un sistema de seguridad social, cuyo fin sea protección social de todos los ciudadanos.

Tales políticas e instituciones, requieren de personas con conocimientos estratégicos para el diseño, desarrollo y ejecución correcta de esas políticas, al igual que herramientas que permitan darle operación a esas instituciones. Por lo tanto, si la gerencia de la seguridad social busca que los nuevos gerentes tengan esas aptitudes, un gerente de la seguridad social está en capacidad de diseñar una correcta planeación estratégica que lleve hacia el cumplimiento de esos objetivos.

Existen distintos planteamientos sobre la manera de realizar la planeación estratégica, el presente escrito desarrolla estas definiciones planteando que la planeación estratégica está definida como aquel desarrollo de actividades, estrategias, objetivos, programas y proyectos que de acuerdo al entorno de la organización deben ser ejecutados en determinado tiempo produciendo los resultados esperados.

Esa planeación estratégica se hace bajo la creación de un modelo estratégico que lleve en determinado tiempo al cumplimiento de esos planes, actividades, estrategias, proyectos y objetivos trazados por el gerente de la Seguridad Social.

No obstante la Seguridad Social en Colombia se ha entendido dentro del preámbulo de la ley 100 de 1993, como aquel conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen las personas y la comunidad para gozar de una calidad de vida, (õ )+ por lo tanto debe existir una planeación estratégica que ajustada a la protección social como un política pública estratégica busque la

mejoría de la calidad de vida, cubriendo las contingencias sociales y económicas de todos los habitantes.

En el mismo sentido cada institución y cada subsistema (salud, pensiones y riesgos laborales) que compone la seguridad social deben requerir el diseño de una planeación estratégica en miras a lograr el cumplimiento de ese objetivo macro.

Esa mejoría de la calidad de vida, es profesada constantemente por personas en situación de discapacidad, que de acuerdo a factores genéticos, personales o accidentales ven limitado su acceso al mundo laboral.

Por tal circunstancia, este artículo plantea un modelo estratégico para que con base en la Norma Técnica NTC . ISO 31000 (norma sobre la gestión del riesgo) se logre gestionar de manera adecuada el riesgo laboral que pueda presentarse en una organización; para prevenir la ocurrencia de accidentes e incidentes de origen laboral al igual que para facilitar la inclusión en una organización a las personas en situación de discapacidad.

Para el logro de tal objetivo, el presente artículo se divide en 2 partes, la primera parte hace un recorrido conceptual sobre la planeación estratégica y modelos estratégicos; en esta parte se estudiarán diferentes modelos estratégicos analizando cuáles son los componentes que los integran.

La segunda parte, ajusta la norma técnica NTC . ISO 31000 a la gestión del riesgo laboral para incluir aquellos conceptos de planeación estratégica resaltados en el capítulo anterior genere un planteamiento de un modelo estratégico que gestione esos riesgos laborales y que encierre estrategias que permitan la inclusión de personas en situación de discapacidad a la organización.

Finalmente y tras el desarrollo de la investigación se emitirán unas conclusiones, que permitan la adecuada gestión del riesgo laboral.

## **CAPITULO I. MODELO ESTRATÉGICO.**

A lo largo de la historia distintos autores han construido diversas formas de plantear estrategias que permita la construcción de un modelo estratégico con el objetivo de introducir una mejoría en la competitividad de las organizaciones que le apueste a adquirir ventajas frente a sus competidores y así alcanzar una posición representativa dentro de su mercado.

Dentro de éste capítulo se presentarán conceptos que van orientados hacia la definición de un modelo estratégico, que, de manera interna, es decir, dentro de una organización sus empleados demanden la mejoría de las condiciones laborales sociales y económicas.

Se integrarán distintos conceptos que al volverlos instrumentos, generan un modelo estratégico basado en un adecuado proceso de planeación estratégica, principalmente orientado al objetivo específico de gestionar el riesgo laboral; generando posiblemente dos resultados: uno, orientado hacia la reducción de accidentes de origen laboral en una organización y el otro, la posibilidad que ese modelo incluya a las personas en situación de discapacidad.

La implementación de modelos estratégicos permite potencializar los procesos internos de la compañía, para que ésta, en materia logística mejore la calidad de servicios, y productos y por tanto, se vuelva más competitiva, administre sus recursos económicos, humanos y sociales de manera eficaz y eficiente.

Luis Carlos Palacios Acero, establece que los modelos estratégicos buscan:

Los modelos estratégicos, buscan elaborar tanto análisis internos (fortalezas y debilidades de las empresas), como externos (oportunidades y amenazas del entorno del mercado) para establecer estrategias en las distintas actividades empresariales y los negocios,

para determinar cuales son los objetivos y metas a lograr, con el fin de obtener ventajas competitivas y económicas frente a la competencia.+ (PALACIOS ACERO, 2010, p.30)

Para llegar a la consolidación de un modelo estratégico, es claro que debe realizarse un proceso de planeación estratégica y no de planificación.

Frente a las ventajas y objetivos del modelo de planeación estratégica, Santiago Garrido propone la planificación como: % el instrumento de ayuda a la puesta en marcha de las acciones encaminadas a conseguir objetivos deseados sufrió un duro golpe en los años 70+ (GARRIDO BUJ, 2003, p. 192), debido a 6 factores, tales como:

- La mundialización de los mercados, que impulsó el desarrollo de intercambios internacional y las inversiones en el extranjero.
- La variación en las reglas de la competencia, por la aparición de oligopolios mundiales que obligó a las empresas no dominantes a buscar alianzas, diversificaciones y apoyos públicos.
- Los desarrollos tecnológicos y la desaparición de las fronteras entre las técnicas.
- La multiplicación de los interlocutores de la empresa, como son los sindicatos, los organismos publicos o los moviemientos asociativos y de consumidores, por no citar el sistema educativo o los organismos internacionales.
- Los problemas sociales como el empleo, la formación o las condiciones de trabajo.
- Y la crisis del petroleo de 1993. (GARRIDO BUJ, 2003, p. 192)

Para Garrido estas situaciones permitieron que dejase de hablar de planificación y se empezará a tocar el tema de planeación estratégica, el cual para él significa:

La planificación estratégica, es un conjunto de esfuerzos de la organización, que de forma disciplinada y bien definida aúne sus acciones para conseguir el logro de los objetivos burocráticos a través de la estrategia.+(GARRIDO BUJ, 2003, p. 197.)

De igual manera establece el mismo autor, que existen 3 niveles de planificación estratégica, tales son la planeación corporativa, la funcional y la divisional, que consisten en:

Planificación corporativa o corporate planning, se refiere a la forma en qué responder a tres interrogantes básicos: ¿dónde intervenir los recursos de la empresa?, ¿dónde obtener recursos adicionales? y ¿cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?.

Planificación divisional o business planning, deriva de la planificación corporativa, y consiste en determinar cómo lograr el éxito en cada uno de los sectores de la actividad elegidos. Se hace necesario en este tipo de planes utilizar técnicas diferentes como por ejemplo la segmentación de mercados y análisis competitivo.

Planificación funcional o functional planning, se concreta en la idea genérica de empresa en políticas, planes y programas concretos. Si la planificación estratégica se concibe como un proceso secuencial a la fijación de objetivos, seguirá la determinación de un presupuesto y todo ello deberá pasar por los diferentes niveles estratégicos de la empresa.+(GARRIDO BUJ, 2003, p.191)

Sin embargo, Garrido aclara por qué la planeación estratégica no puede ser confundida con la planificación, establece que la planificación se ajusta a los aspectos financieros, considerándolos como el elemento último de racionalidad y optimización+(GARRIDO BUJ, 2003, p. 193).

Por otro lado, la planeación estratégica propende por buscar más un equilibrio dinámico donde la segmentación, el posicionamiento o la búsqueda de equilibrios óptimos ocupan el lugar que antes tenían balances, previsiones financieras y cuentas de resultados.+(GARRIDO BUJ, 2003, p. 193).

Esta distinción entre planeación estratégica y planificación, desarrolla un elemento importante en la consolidación y delimitación de un modelo estratégico, en la medida que el modelo se basa en la planeación estratégica y no en planificación.

No obstante para el profesor Garrido, los conceptos de planeación y de estrategia son conceptos que están indisolublemente unidos, ya que ambos designan un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos.+(GARRIDO BUJ, 2003, p 190-191).

Según Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan establece que:

La planeación estratégica consiste en el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a cometer sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años.+(ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2003, p. 271).

Seguidamente estos autores continúan estableciendo que el proceso de planificación estratégica:

toma todos los objetivos y las estrategias como puntos de partida y desarrolla programas para llevar a cabo las estrategias y conseguir de la manera más eficiente y eficaz posible los objetivos.+(ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2003, p. 272).

Si bien estos autores limitan la definición de planeación estratégica a un tema netamente económico y contable, no obstante, otros autores ven la planeación

estratégica como un proceso más tendiente a la busqueda de objetivos (tales como la mejoría de la competitividad de una organización mediante el mejoramiento de los procesos internos que permitan darle valor a los productos), tal es el caso de Ackoff Russell quien establece que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.+(RUSSELL, 1988)

Minzberg, por su parte establecía a principios de los noventa que las estrategias no son solo una noción de cómo enfrentar al enemigo, o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema+. (MINTZBERG H. & QUINN J. B., 1993, p. 22).

Sino que tambien la estrategia conduce a algunos aspectos fundamentales sobre organizaciones como instrumentos de percepcion y acción colectiva+. (MINTZBERG H. & QUINN J. B., 1993, p. 22)

Posteriormente, Henry Mintzberg, quien traduciendo sus palabras plantea respecto a la estrategia que: la planeación estratégica se origina en planes deliberados sobre posiciones tangibles, los cuales pueden ser considerados como planeación estratégica.+(MINTZBERG, 2007, p. 10).

Éstas definiciones permiten concretar que si la estrategia se origina de acuerdo a posiciones tangibles estas, pueden determinarse de acuerdo a muchos factores internos en una organización, que pueden ser medibles mediante la implementación de un proceso de Balance ScoreCard (en adelante BSC).

Este proceso propuesto por Robert Kaplan y David Norton, consiste en :

Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización

hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. (õ ) El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. (KAPLAN. & NORTON, 1996).

De igual forma establecen que:

El proceso para la planificación estratégica, convierte a las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas, y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. (KAPLAN. & NORTON, 2008, p. 95.)

Este proceso se hace mediante la realización de mapas estratégicos, los cuales tienen como fin: el de proporcionar una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de la unidades dispersas en toda la organización. (KAPLAN. & NORTON, 2008, p. 96.)

Esto permiten concluir que la planeación estratégica es el mecanismo mediante el cual se crea un modelo estratégicos que consagran planes, estrategias procesos metas y objetivos y que de acuerdo a estos, pueden elaborar mapas estratégicos que pueden medir su cumplimiento siguiendo un proceso de BSC.

Finalmente una vez constituido la definición de modelo estrategico y que éste se se sirve de una adecuada planeación estratégica cuyo objetivos es de: impactar procesos de la compañía, la mejoría de productos y servicios y mejorar tanto económica como competitivamente la organización; el siguiente capítulo recrea cuáles son los elementos del modelo estratégico, fusionándolos con la gestión del riesgo definida en Colombia por la norma tecnica NTC ISO 31000 de 2011; para así ajustarla a la creación de un modelo estratégico que gestione los riegos laborales.

## **CAPITULO II. MODELO ESTRATÉGICO DE GESTION DE RIESGO LABORAL.**

Existen muchas tipologías de riesgos, riesgos financieros, riesgos naturales, riesgos sociales, riesgos laborales, entre otros. Este capítulo estudiará específicamente los riesgos laborales.

De igual manera, analizará en qué consiste la gestión del riesgo laboral y utilizará como referencia la Norma Técnica (en adelante NTC) ISO 31000 para plantear el modelo estratégico de gestión del riesgo que debe implementarse para gestionar el riesgo laboral, así como el planteamiento de estrategias que permitan la inclusión al mundo laboral de personas en situación de discapacidad.

Antes de iniciar, se hace indispensable mencionar que existen diversos modelos de gestión del riesgo, tales como el: Mangerit, GIRO, ORM de monitor PLUS, Método Australiano / Neozelandés, método @RISK UNIVERSE, el NTP 537: Gestión integral de riesgos y factor humano, modelo simplificado de evaluación, el modelo Hazard and Operability (HAZOP), la norma técnica NTC 5254, entre otros, sin embargo, la NTC ISO 31000 tiene la característica de ser uno de las más actuales y oficiales que se encuentran en aplicación en Colombia.

### **2.1 RIEGO LABORAL.**

De acuerdo al Instituto Colombiano de Normas Técnicas, en adelante ICONTEC, establece dentro de NTC- ISO 31000 que el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (en adelante ICONTEC), 2011, p. 4).

Anotando que:

- El efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos;

- Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos)
- A menudo el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y las consecuencias o una combinación de ellos.
- Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la probabilidad de que suceda.
- Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.+ (ICONTEC, 2011, p. 4).

Por su parte, la resolución 1740 de 2008 en su artículo 2 define los riesgos como:

~~%~~ Aquella incertidumbre que afecta negativamente el bienestar de los agentes económicos y el logro de los objetivos de la organización, en particular, se considera como riesgo la posibilidad de generar una pérdida económica por la ocurrencia de un evento adverso+

La resolución 1740 de 2008, establece un Sistema de Administración de Riesgos para las entidades administradoras de salud, sin desmeritar que este sistema de administración de riesgos consagra una serie de estrategias, procedimientos y planes que en determinada circunstancia pueden ser de gran utilidad para lograr un estándar mínimo de seguridad laboral que facilite la adecuada gestión de los riesgos laborales.

De acuerdo al objeto de la NTC . ISO 31000 consiste en: ~~%~~ brindar los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo+, ( ò ) ~~%~~ pudiéndose aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquier sea su naturaleza, bien sea tenga consecuencias positivas o negativas.+ (ICONTEC, 2011, p. 3)

Por lo tanto debe conceptualizarse con precisión que es riesgo laboral, para luego proceder a concatenar esa definición con el procedimiento de gestión de riesgo establecido en la NTC . ISO 31000.

En el mismo contexto, Carmen de Salas Nestares, Enrique Arriaga Álvarez y Enrique Pla Velarde, tienen la misma definición de riesgo laboral como «la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo» (NESTARES, ARRIAGA & ÁLVAREZ, 2006, p. 12).

Desde el decreto 1295 de 1994, hasta la ley 1562 de 2012 se ha definido que: «el sistema general de riesgos laborales son el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencias del trabajo que desarrollan.»

Establece esta norma, que el sistema general de riesgos laborales, trata de prevenir dos eventos que pueden surgir con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, siendo estos las enfermedades de origen laboral y los accidentes laborales.

En consecuencia, el riesgo laboral que se va a gestionar mediante el modelo estratégico es propiamente aquella incertidumbre de daño que una persona en su lugar de trabajo y en ejercicio de sus labores pueda desencadenar una enfermedad profesional o un accidente de origen laboral.

Estos dos riesgos laborales son más delicados cuando se refieren a personas en situación de discapacidad, debido a que estos, por sus condiciones físicas se ven más vulnerables frente a aquellos factores de riesgos que una organización pueda presentar. No obstante, si el proceso de gestión del riesgo se hace correctamente permitiría que personas en situación de discapacidad puedan tener acceso al mundo laboral.

## 2.2 GESTIÓN DEL RIESGO LABORAL.

En 1981, la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT), emitió el convenio C- 155 y la recomendación C- 164, estos instrumentos internacionales tienen como fin la mejoría de las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

Recientemente, el convenio C- 187 de 2006, establece un marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo, mismo que entró en vigor a partir del 20 de febrero de 2009, en el cual se establecen obligaciones para los estados miembros de promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo para prevenir lesiones mediante el desarrollo de una política que permita un medio seguro y saludable en las condiciones de trabajo.

Tal consagración de la OIT, incita a los estados a que generen políticas de gestión del riesgo en miras a prevenir los accidentes y enfermedades de origen laboral que puedan sufrir los trabajadores.

La norma NTC . ISO 31000, propone un proceso de gestión del riesgo, este proceso de gestión facilita que cualquier organización pueda gestionar cualquier tipo de riesgo, dado que la norma, parte definiendo de manera genérica este proceso así: *“gestión del riesgo: son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”* (ICONTEC, 2011, p. 4)

Según Carmen de Salas Nestares, Enrique Arriaga Álvarez y Enrique Pla Velarde la gestión del riesgo, es definida como: *“el proceso global para la estimación de la magnitud del riesgo y la determinación si es o no tolerable.”* (NESTARES, et all, 2006, p. 10)

Cerrando más el término, el proceso de gestión de riesgos laborales, para Fabiola Betancur y Clara Vanegas:,

Se desarrolla dentro del contexto de las metas, estrategias y objetivos de una organización y lleva consigo el despliegue y aplicación sistemática de políticas, estrategias, procesos, procedimientos y tareas orientados a analizar, valorar, intervenir y monitorear la efectividad de las intervenciones, promoviendo métodos de comunicación y participación en todas las etapas del proceso.+ (BETANCUR GOMEZ & VANEGAS RODRIGUEZ, 2006, p. 97)

Para Juan Carlos Rubio Romero, la gestión del riesgo debe ser una gestión sistémica, esto debido a que según él: en la actualidad la gestión de los riesgos laborales se basa en la teoría general de sistemas+(RUBIO ROMERO J. C., 2006, p. 4.), la cual consiste:

La Teoría General de Sistemas de la década de los 40 ve el mundo en términos de relaciones y de integración+. Los sistemas son partes integradas cuyas propiedades no pueden ser reducidas a las unidades más pequeñas, es decir, aunque en un sistema es posible distinguir los elementos que lo componen, el sistema es más que la suma de sus partes, o sea, que incluye efectos sinérgicos.+ (RUBIO ROMERO J. C., 2006, p. 4.)

Agregando adicionalmente que: Esta teoría ve a las organizaciones como sistemas abiertos en intercambio activo con el ambiente que las rodea+. (RUBIO ROMERO J. C., 2006, p.4).

En el mismo sentido, los profesores Ángel Sánchez, Fernando Villalobos y Antonio Cirujano González plantean una sistematización sobre el sistema de gestión de riesgos laborales que se refiere a:

La forma, procedimiento o sistemática con el que la empresa lleva a cabo, desarrolla o ejecuta el conjunto de sus actividades preventivas, y

que comporta la definición de la organización, las funciones y responsabilidades atribuidas a los distintos miembros de la empresa, las actividades a desarrollar en cada una de las fases del proceso y la documentación que soporta todo ello.+ (CIRUJANO GONZÁLEZ; SÁNCHEZ IGLESIAS & VILLALOBOS CABRERA, 2007, p. 24)

Debe precisarse, que estos autores españoles han planteado un sistema de gestión de riesgos laborales, basados en un planteamiento normativo, esto en cuanto a que España ha desarrollado la ley 31 de 1995, la cual tiene por objeto la creación de un sistema que vaya dirigido hacia la prevención de accidentes y enfermedades de origen laboral.

Ahora bien existen diferencias entre un modelo y un sistema, en primera medida el diccionario de la Real Academia Española (en adelante RAE) define sistema como el %Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto+ mientras que modelo, según la RAE consiste en: %esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento+.

Por lo tanto, el modelo estratégico de gestión del riesgo que se plantea esquematizar mediante la planeación estratégica, deber ser aquel instrumento que consagra planes, estrategias, procesos, metas y objetivos que van directamente relacionados a la disminución de los accidentes y enfermedades de origen laboral; precisando que este modelo está orientado hacia la aplicación de la NTC ISO . 31000.

### **2.3 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL RIESGOS LABORAL.**

En el capítulo anterior y en los acápites anteriores se ha definido que es un modelo estratégico, se dejó claro que para la construcción de tal se requiere de

una adecuada planeación estratégica que lleve a la elaboración de forma clara los planes, procesos, estrategias metas y objetivos con el fin de gestionar los riesgos laborales y por tanto prevenir los accidentes de origen laboral.

Por tal orden, se elaborará un modelo estratégico tomando como base la NTC . ISO 31000 para que estratégicamente se gestionen los riesgos laborales.

En primer lugar, la NTC . ISO 31000 establece que: ~~para~~ para que la Gestión del Riesgo sea eficaz, la organización debería cumplir con los siguientes principios en todos los niveles: (ICONTEC, 2011, p. 9)

### **2.3.1 Principios del modelo.**

#### **a) La gestión del riesgos crea valor y protege el valor:**

Según Según Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan establecen que:

~~La~~ La cadena de valor de una empresa es el conjunto de actividades vinculadas que crean valor, desde la adquisición de materias primas de los proveedores de componentes, hasta la ejecución de las operaciones finales sobre el producto y la entrega al consumidor final.+(ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2003, p. 280).

Por su parte, la norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

~~La~~ La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño en, por ejemplo, la salud y la seguridad humana, la conformidad legal y reglamentaria, la seguridad, la aceptación pública, la protección del ambiente, la calidad del producto, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones, el gobierno y la reputación.+(ICONTEC, 2011, p. 9)

Evidentemente todo el proceso de gestión del riesgo demanda en la organización la protección de aquellas actividades que contribuyen a darle valor, protegiendo para este caso a sus empleados y contratistas como uno de sus recursos más importantes, en la medida que son ellos quienes contribuyen a la generación de valor a la organización.

Tanto que, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, plantean que:

Los recursos (los insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento); las capacidades, es decir aquella capacidad de saber administrar esos recursos y las aptitudes centrales crean valor a la organización estableciendo así una ventaja competitiva frente a sus competidores. (HITT; IRELAND & HOSKISSON, 1999, p.91-98).

Por lo tanto, si ese recurso humano genera valor a la organización, estos podrían ser incluso más positivos si la organización decide vincular a personas en situación de discapacidad.

No solo por un compromiso de responsabilidad social empresarial, sino que además esto potencializa la competitividad en dos sentidos: uno en cuanto a que los productos tendrán más acogida en el mercado lo que conlleva a la fidelización del cliente y otro, porque esto genera ventajas tributarias definidas en la ley 361 de 1997, las cuales son:

- El empleador que contrate personas en situación de discapacidad y tenga la obligación de declarar renta, se puede deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales mientras la vinculación laboral subsista. (art 31 ley 361 de 1997)

- El empleador podrá deducirse un 50% de la cuota de aprendices si ingresa en su nómina personas en situación de discapacidad.(paragrafo art 31 ley 361 de 1997.
- En condiciones de empate de licitaciones públicas se preferirá a la empresa que más del 10% de sus empleados tengan algún tipo de limitación (artículo 24 literal a ley 361 de 1997)
- Tendran ventajas en el otorgamientos de créditos o subvenciones de organismos estatales siempre y cuando éstos se orienten al desarrollo de planes y programas que los incluya. (artículo 24 literal b ley 361de 1997)

**b) La gestión del riesgo es una parte integral de todos los proceso de la organización.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

La gestión del riesgo no es una actividad independiente que se separa de las actividades y los procesos principales de la organización. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de la dirección y una parte de los procesos de la organización, incluyendo la planeación estratégica y todos los procesos de gestión de proyectos y de cambio.+ (ICONTEC, 2011, p. 9-10).

Tal como se indicó en el capítulo primero la planeación estratégica es importante para diseñar el modelo estratégico, esa planeación estratégica debe estar encaminada propiamente a la reducción de los accidentes de origen laboral, para crear una ventaja competitiva.

**c) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que: «La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acciones alternativas» (ICONTEC, 2011, p. 10).

Gerry Johnson y Kevan Sholes, plantean que puede discernir 4 etapas en los procesos de decisión:

1. Toma conciencia del problema: el reconocimiento de que algo va mal, que la situación del negocio necesita remedio o que existe una oportunidad para el desarrollo.
2. Formulación del problema: la recopilación de información sobre el problema y el examen de sus circunstancias, así como la organización de un enfoque organizativo sobre el mismo.
3. Formulación de soluciones: la generación de posibles soluciones.
4. Selección de una solución: los medios con los que se alcanzará una decisión sobre lo que debe hacerse.» (JOHNSON & SHOLES, 1997, p. 54).

La toma de decisiones en cuanto a la gestión del riesgo laboral debe centrarse en esos 4 aspectos. Primero, determinarse que los accidentes e incidentes laborales pueden en determinado sentido ser catastróficos para la organización. Segundo, los accidentes e incidentes de origen laboral pueden generar pérdidas económicas, humanas y culturales, económicas en cuanto a una virtual indemnización no cubierta por el Régimen General de Riesgos Laborales e inclusive pérdida de materias primas y pérdida de talento humano, en tanto ese empleado representa valor para la organización, y pérdida cultural, en cuanto a la percepción general de los demás empleados por la ausencia de intervención en los riesgos; tercero, el proceso de gestión del riesgo genera soluciones sobre cómo intervenir esos riesgos y cuarto, de acuerdo a las alternativas que genere la gestión del riesgo se debe intervenir en ella.

**d) La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que: **La gestión del riesgo toma en consideración explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.**+(ICONTEC, 2011, p. 10)

**e) La gestión del riesgo es sistemática estructurada y oportuna.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que: un enfoque sistémico, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia de resultados consistentes, comparables y confiables.+(ICONTEC, 2011, p. 10)

**f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

**Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes involucradas, observación, previsiones y examen de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones deberían informarse y tomar consideración todas las limitaciones de los datos o de los modelos utilizados, o la posibilidad de divergencia entre los expertos.** +(ICONTEC, 2011, p. 10).

**g) La gestión del riesgo está adaptada.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que: **La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y del perfil de riesgo de la organización.**+(ICONTEC, 2011, p. 10)

**h) La gestión del riesgo toma en consideración factores humanos y culturales.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

«La gestión del riesgo reconoce las capacidades , percepciones e intenciones de los individuos externos e internos, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.» (ICONTEC, 2011, p. 10)

Con más profundidad Henry Mintzberg plantea una concepción ideológica que deben tener las organizaciones y que esa concepción ideológica es dada por los empleados, en su palabras establece:

«En la organización se habla de un «estilo», una «cultura», un «carácter». Una persona siente algo especial cuando entra a las oficinas de IBM, la química de Hewlitt . Packard no provoca la misma sensación que la de Texas Instruments, a pesar que las dos operan en negocios similares.

Todas estas palabras se emplean para describir algo . intangible, pero real sobre y por encima de los componentes concretos de una organización . a la cual nos referimos por ideología. Específicamente, una ideología se considera aquí como el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparte sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones. Para nuestro propósito, la característica clave de tal o cual ideología es su capacidad de unificación, vincula al individuo con la organización, generando una «conciencia de grupo, una mística misionaria». En efecto, una integración de objetivos individualistas y organizacionales puede producir sinergia»(MINTZBERG & QUINN, 1991, p. 395).

Gestionar los riesgos a los empleados, trae esa ideología intangible dentro de la organización, en cuanto a que la creencia de la seguridad de accidentes laborales vincula a los trabajadores a protegerse de sus propios riesgos y ayudar a proteger a los demás de sus riesgos, logrando un ambiente y un clima organización centrado en la seguridad y salud en el trabajo.

Y en igual sentido permite que la organización al vincular a personas en situación de discapacidad logre el acompañamiento y la solidaridad de los riesgos frente a todos los empleados de la organización.

**i) La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

La correcta y oportuna intervención de las partes involucradas y, en particular , de aquello que toman las decisiones en todos los niveles de la organización, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y se actualice. Esta intervención también permite a las partes involucradas estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.+(ICONTEC, 2011, p. 10).

El director general de la organización es el encargado del liderazgo, a él le corresponde la generación de la estrategia, integrar a ella el modelo estratégico de la gestión del riesgo laboral en toda la organización desde el principio de la cadena jerárquica hasta el final de la misma, con la ayuda del un departamento especializado en la intervención de estos riesgos.

**j) La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que:

«La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio. A medida que se presentan los eventos externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el monitoreo y la revisión de riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen» (ICONTEC, 2011, p. 10).

**k) La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.**

La norma NTC . ISO 31000 establece respecto a este principio que: «Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgos junto con todos los otros aspectos de su organización» (ICONTEC, 2011, p. 9-11)

De otra parte la empresa DUPONT, una de las mayores organizaciones químicas del mundo, introdujo un modelo adecuado de gestión del riesgo que hasta ahora y según lo manifiesta Juan Carlos Rubio Romero,:

«DUPONT) es reconocida como una de las compañías con mejores índices de seguridad, con más de 1100 premios de honor en el Consejo Nacional de los Estados Unidos, bajo una estadística de 1.5 accidentes por cada 200.000 horas trabajadas» (RUBIO ROMERO J. C., 2006, p. 55).

Para Cirjano Gonzales, Sanchez Iglesias y Villalobos Cabrera al igual que para Juan Carlos Rubio Romero, «el principio fundamental de DuPont es que todo accidente se puede prevenir, y si sucede algo es porque se ha producido un fallo en la gestión» agregando que, «si no lo podemos hacer de forma segura, no lo haremos». (CIRUJANO GONZALES, et al, 2007, p.34) y (RUBIO ROMERO J. C., 2006, p. 56).

Adicional a este principio general, el modelo de DuPont se funda sobre 10 principios que deben orientar todo el marco general de seguridad en el trabajo tales principios son:

- 1.** Todos los accidentes pueden y deben prevenirse y evitarse.
- 2.** Liderazgo de la dirección: la dirección de la empresa es directamente responsable de la prevención, siéndolo cada nivel de mando frente a sus inmediatos superiores y subordinados.
- 3.** La seguridad es una condición intrínseca ligada al trabajo. Cada empleado debe asumir la responsabilidad de trabajar con seguridad.
- 4.** La formación, información y el adiestramiento constituyen un elemento esencial para la seguridad.
- 5.** En la empresa deben realizarse auditorías de seguridad con objeto de verificar si se produce una verdadera integración de la prevención en las fases de diseño, producción y explotación.
- 6.** Deben corregirse con urgencia las deficiencias observadas, bien modificando los equipos e instalaciones, bien estableciendo nuevos métodos de trabajo y las normas de prevención, bien mejorando la formación de los trabajadores sobre prácticas operativas para impulsar comportamientos seguros.
- 7.** Todo accidente e incidente ha de ser investigado. Toda acción peligrosa y práctica insegura ha de ser inspeccionada y corregida.
- 8.** La seguridad fuera del trabajo y en el entorno de los puestos de trabajo es tan importante como la seguridad en el puesto de trabajo.

**9.** El orden y la limpieza son fundamentales en el control de los riesgos. Además, la prevención de estos riesgos triviales o moderados es un buen negocio.

**10.** Las personas son el elemento clave para el éxito de los programas de seguridad. La responsabilidad de la dirección debe ser complementada por las sugerencias de los trabajadores, que deben implicarse en el mantenimiento de los puestos de trabajo seguros.+ (CIRUJANO GONZALES, et all, 2007, p. 34- 43).

Estos principios que contienen una experiencia y unos resultados internacionales bastan importantes, no se contraponen a los principios planteados dentro de la NTC . ISO 31000, al contrario muchos de esos principios tienen su asidero en los principios planteados por DuPont, tales como:

- La dirección es un elemento fundamental dentro de la protección de los riesgos laborales.
- La gestión de los riesgos incluye a todos los niveles de la organización desde el directivo hasta el operativo.
- La gestión del riesgo debe adaptarse a cada ambiente laboral y cada ambiente laboral debe estar completamente blindado de los factores de riesgos que se encuentran inmersos en la organización.
- Cada empleado debe acoger para sí la ideología de la gestión del riesgo, para que se legitime la gestión del riesgo en la organización y así se logre evitar los accidentes laborales y enfermedades de origen profesional, generando cada empleado por su protección de los riesgos valor a la organización.
- El líder de la organización debe reconocer el problema de la existencia de riesgos que pueden afectar la seguridad en el trabajo, así que debe ser ese líder quien determine la manera y la forma de controlar esos riesgos laborales.

- El resultado de la gestión de los riesgos trae un resultado positivo para la organización medible en términos económicos en cuanto a la salvaguardia de las pérdidas físicas y humanas que puedan causar accidentes y enfermedades de origen laboral.
- Cuadro estadísticos actualizados, la gestión debe analizar los accidentes tanto históricos como actuales e intervenir en ellos.
- Gestión adaptada, cada gestión del riesgo debe aplicarse de acuerdo a la naturaleza misma de la organización y de acuerdo a la naturaleza de la función que se desempeña dentro de determinado lugar en la organización.

### **2.3.2 Marco de referencia del modelo.**

De acuerdo a la NTC . ISO 31000 establece que:

“El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de referencia para la gestión, el cual brinda las bases y las disposiciones que se introducirán en todos los niveles de la organización+ (ICONTEC, 2011, p. 11)

Seguidamente consagra que:

“El marco de referencia garantiza que la información acerca del riesgo derivada del proceso para la gestión del riesgo se reporte de manera adecuada y se utilice como base para la toma de decisiones rendición de cuentas en todos los niveles pertinentes de la organización+ (ICONTEC, 2011, p. 11).

Por ello, el marco de referencia de la gestión del riesgo, contiene y desarrolla las política y los planes mediante los cuales se va a enmarcar el proceso de la planeación estratégica para posteriormente intervenir los riesgo mediante el proceso de gestión del riesgo, si bien todo el proceso de constituir este marco de

referencia o deben hacer todos los empleados en todos los niveles de la organización, la dirección tendrá la tarea dentro del marco de referencia de:

Por lo tanto la dirección deberá:

- Definir y aprobar la política para la gestión del riesgo.
- Garantizar que la cultura de la organización y la política para la gestión del riesgo estén alineadas;
- Determinar indicadores de desempeño de la gestión para el riesgo que estén acordes con los indicadores del desempeño de la organización.
- Alinear los objetivos de la gestión del riesgo con los objetivos y las estrategias de la organización.
- Garantizar la conformidad legal y reglamentaria;
- Asignar obligaciones y responsabilidades en los niveles respectivos dentro de la organización.
- Garantizar que se asignan los recursos necesarios para la gestión del riesgo;
- Comunicar los beneficios de la gestión del riesgo a todas las partes involucradas; y
- Garantizar que el marco de referencia para gestionar el riesgo sigue siendo adecuado.( ICONTEC, 2011, p. 11).

Una de las principales escalones y/o pilares que debe contener el marco de referencia y en si todo el proceso de gestión del riesgo es la ideología de que la protección que una buena gestión de los riesgos laborales trae consigo resultados económicos, sociales y personales positivos.

Del mismo modo, las estrategias son en sí las herramientas con las que se logrará el objetivo deseado, por lo tanto el marco de referencia en que se funda el modelo estratégico debe tener definidas estrategias claras.

Las estrategias, Santiago Garrido, establece que la estrategia cabe concebirla como un mero medio para conseguir el logro de los objetivos organizacionales+ (GARRIDO BUJ, 2003, p. 10).

Seguidamente, Fabiola Betancur y Clara Vargas establecen respecto a los objetivos estratégicos que:

Los objetivos estratégicos, se refieren a los resultados globales que una empresa espera alcanzar en un periodo de tiempo. Estos son definidos en el nivel más alto de la organización, durante el proceso de planificación, para dar norte a las acciones de las diferentes áreas de la organización y asignar los recursos necesarios para alcanzar dichos resultados+(BETANCUR & VARGAS, 2006, p. 40)

De lo anterior se deduce que las estrategias son el medio para alcanzar los objetivos en determinado tiempo, por lo tanto, debe primero definirse cuales deben ser esos objetivos para posteriormente establecer cuáles son las estrategias que van a permitir el cumplimiento de tales objetivos.

Esas estrategias deben ir asociadas hacia el logro de esos objetivos estratégicos, que para el presente caso debe ser limitados hacia el logro de una seguridad laboral para todos sus trabajadores, mediante estrategias que efectivamente acompañen ese objetivo y que efectivamente permitan la reducción, la mitigación y superación de esos riesgos que son en sí mismos elementos que garantizan la eficacia y efectividad en el cumplimiento de ese objetivo.

Por tanto, Brian Quinn plantea cómo debe desarrollarse un objetivo al respecto dice:

Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (Simon, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrían de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales- aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. Se llaman metas estratégicas.+(MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 5)

Según Roure, Moñino y Rodríguez, establecen en el mismo sentido respecto a los objetivos e:

El objetivo de cada proyecto debe expresar en una frase que contenga cinco elementos esenciales:

- Un indicador de cambio (el cual representa una mejora, una reducción, un aumento o una eliminación)
- Un indicador de calidad o pérdida (accidentes, incidentes, satisfacción, desempeño)
- Cuantificar un objetivo (meta)
- Fijar plazo para conseguir el objetivo
- Procedimiento o actividad involucrada.%(MOÑINO, RODRÍGUEZ, & ROURE, 1997, p. 62)

Desarrollar y alcanzar los objetivos o cualquier objetivo que busque la prevención y la ocurrencia de los accidentes de origen laboral deben estar encaminados dentro de todo el proceso de gestión del riesgo a generar un resultado positivo de la organización.

Estos objetivos tal como se han planteado deben estar acompañados de unas estrategias, una estrategia según Henry Mintzberg está delimitada en razón a 5 perspectivas, como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva:

La estrategia como plan es una especie de curso de acción consistente determinado, una guía para abordar una situación específica+ (MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 14); la estrategia como pauta de acción consiste en una maniobra para ganar la partida al contricante o competidor+ (MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 14-15); la estrategia como patrón, es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones+ (MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 15), la estrategia como posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente+ (MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 18) y la estrategia como perspectiva, indica que su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo+. (MINTZBERG H. & QUINN B., 1993, p. 19) .

Estas perspectivas de las estrategias, pueden ser tenidas en cuenta a la hora de la elaboración de las mismas para afrontar respecto a ellas los riesgos laborales, ya sea estableciendo estrategias que mitiguen, transfieran, superen y/o reduzcan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

Por ello, el modelo estratégico que es en sí mismo parte del marco de referencia establece que tales estrategias y objetivos deben estar alineados con los objetivos y metas de toda la organización, para así obtener los resultados esperados con la gestión del riesgo, esto en cuanto a que según Fabiola Betancur y Clara Vanegas establecen:

El vínculo de los objetivos de un sistema de gestión con los objetivos macro de la organización incrementa las probabilidades de coordinar acciones con los líderes de otros sistemas de gestión, la gerencia de la producción y la gerencia de gestión humana, para desarrollar las estrategias que hagan posible la reducción a mediano plazo de las lesiones o pérdidas. Así mismo facilita la acción de facultar a los equipos de trabajo para apoyar el desarrollo de los proyectos.+ (BETANCUR & VARGAS, 2006, p. 41).

Adicionalmente, Fabiola Betancur y Clara Vargas, resaltan que para que los objetivos y estrategias tengan éxito deben ir acompañadas de proyectos o programas establecidos y asignarles un respectivo nombre para hacerlos comprensibles a todos los miembros de la organización+(BETANCUR & VARGAS, 2006, p. 41).

Concepción que no va en contra de los postulados de Henry Mintzberg, ya que las dimensiones de las estrategias formales para él contienen tres elementos:

(1) Las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. (MINTZBERG & QUINN, 1993, p. 11.)

En esto debe concluir la alineación con todos los niveles de la organización, de manera que logren la comprensión de las estrategias y con mayor facilidad se logren el cumplimiento de todos los objetivos.

Todo este proceso de planeación estratégica no debe ser desarrollado únicamente por la alta dirección éste debe desarrollarse de acuerdo a un enfoque sistémico

que comprenda tres niveles, el primer nivel el de la dirección general, el segundo la gerencia media y el tercero los líderes de cada área y todo el nivel operativo.

Este enfoque sistémico de la organización debe realizarse en cascada es decir, que las decisiones deben estar definidas y comunicadas desde el primer nivel, en este se debe definir la misión, visión y los objetivos estratégicos a largo plazo, el segundo nivel, se orientan sobre esos objetivos y desarrollan los planes y estrategias para desarrollarlos y el tercer nivel, se encuentra definido en la parte operativa que es quienes empezaran a dar cumplimiento a los objetivos a corto plazo que se verán reflejados en los resultados finales.

En cuanto al establecimiento para la política de la gestión del riesgo; la NTC . ISO 31000 establece claramente que adicional a la alineación de los objetivos, estrategias y programas, la política de la gestión del riesgo debe contener adicionalmente:

La justificación de la organización para gestionar los riesgos. Los vínculos entre los objetivos y las políticas de la organización y la política, las obligaciones y responsabilidades, la forma de tratar los conflictos de intereses, el compromiso para poner a disposición los recursos necesarios con el fin de ayudar a los responsables de la gestión del riesgo y de rendir cuentas con respecto a ésta, la forma en la cual se va a medir y a reportar el desempeño de la gestión del riesgo, y el compromiso para revisar y mejorar periódicamente la política y el marco de la y en respuesta a un evento o un cambio en las circunstancias. La política para la gestión del riesgo se debería comunicar de manera adecuada. ( ICONTEC, 2011, p. 14).

El marco de referencia no está únicamente delimitado a la consagración de esos principios, programas y políticas sino que adicionalmente, éstos deben estar

vinculados a una serie de circunstancias que en relación a la NTC . ISO 31000 deben cumplir los siguientes eslabones así:

1. Entender a la organización y su contexto.
2. Establecer políticas para la gestión del riesgo.
3. Rendición de cuentas
4. Integración de los procesos de la organización.
5. Recursos.
6. Establecer mecanismos para la comunicación interna y la presentación de informes.
7. Establecer mecanismos para la comunicación externa y la presentación de informes.( ICONTEC, 2011, p. 12-15).

Entender la organización en su contexto, se ve dado por la evaluación y comprensión de las condiciones internas como externas de las organizaciones, más adelante se detallará la manera de hacer este tipo de evaluaciones.

Uno de los procesos más representativos e importantes es la rendición de cuentas, respecto a esta la norma establece :

La organización debería garantizar que existe responsabilidad, autoridad y competencia adecuada para gestionar el riesgo, incluyendo la implementación y mantenimiento del proceso para la gestión del riesgo garantizando la idoneidad, eficacia y eficiencia de todos los controles.(ICONTEC, 2011, p. 14).

La rendición de cuentas debe ir respaldada respecto a todos los niveles de la organización, no solo para determinar el cumplimiento de los objetivos de la gestión ha producido dentro de la organización para realizar los respectivos ajustes, sino que adicional para determinar e identificar riesgos que aun la organización no ha identificado o que al identificarlo lo ha evaluado de la manera

menos indicada y de esta manera se logre mayor integración en todos los niveles de la organización

Para establecer mecanismos para la comunicación interna y externa en la presentación de informes, las organizaciones deben ayudar a fomentar la rendición de cuentas así como desarrollar un plan sobre cómo comunicar a sus grupos de interés los resultados de la gestión.

Como se ha planteado con anterioridad, la gestión del riesgo desea impactar de manera positiva los resultados de la organización, estos resultados impactan todos sus grupos de interés conocidos como los stakeholders.

Según el profesor Lorca Fernández, la teoría de los stakeholders+deviene en:

En la conjunción de diversas corrientes de investigación social, ética y económica influenciadas en la teoría de sistemas, la planificación corporativa, la teoría de la organización y la responsabilidad social corporativa. (LORCA FERNANDEZ, 2004).

Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior los stakeholders son los grupos a los cuales una empresa desea impactar, tales como: sus accionistas, sus empleados, sus clientes, sus proveedores, la comunidad general, el Estado, entre otros.

Evidentemente, el presente modelo estratégico desea impactar a sus empleados en miras a prever sus accidentes de origen laboral y garantizar seguridad laboral a todos los trabajadores, mediante estrategias de mitigación, reducción, transferencia y superación de riesgos; de igual manera en relación a esa gestión los demás grupos de interés indudablemente también resultarán impactados.

El marco de referencia no puede olvidar la existencia de las personas en situación de discapacidad, casi que ellas constituyen en sí misma las referencias, es decir, que las personas en situación de discapacidad deben estar incluidas dentro de todo el proceso de la planeación estratégica y de la construcción del modelo estratégico.

Pues si lo que se busca es que este modelo estratégico prevenga los accidentes y enfermedades de origen laboral, éste, debe dentro de su desarrollo contar con su participación activa, dado que como se ha mencionado anteriormente las personas en situación de discapacidad agregan valor a la organización

### **2.3.3 Proceso de Gestión del Riesgo.**

el proceso de gestión del riesgo, consiste en el desarrollo de 5 etapas que son: comunicación y consulta, establecimiento del contexto, valoración del riesgo, tratamiento del riesgo, monitoreo y revisión del riesgo.

#### **2.3.3.1 Comunicación y consulta.**

Los planes de comunicación y consulta deben abordar según la NTC . ISO 31000;

Aspectos relacionados con el propósito del riesgo, sus causas, sus consecuencias (si se conocen), y las medidas que aquel equipo responsable de implementarlo entiendan las bases sobre las cuales se toman decisiones, y las razones por las cuales requieren acciones particulares+.

La comunicación dentro del proceso de gestión del riesgo laboral debe ser fundamental para que ésta logre el resultado, no solo porque la comunicación va dirigida a un adecuado cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes de la organización sino porque adicionalmente una adecuada comunicación facilita una correcta identificación y evaluación de esos riesgos.

Dentro del proceso de comunicación la norma técnica recomendando la creación de un equipo consultor el cual pueda:

Ayudar a determinar el contexto de la organización, garantizar que los riesgos estén identificados, reunir diferentes áreas de experticia para analizarlos, asegurar la aprobación y el soporte para el plan de tratamiento, fomentar una adecuada gestión del cambio durante el proceso de gestión y desarrollar un adecuado plan de comunicación y consulta externo e interno. (ICONTEC, 2011, p. 17 y 18).

Según Fabiola Betancur y Clara Vanegas, establecen:

Todo proceso de cambio con un sincero deseo de alcanzar los resultados le exige a la alta gerencia asignar roles claves a miembros de la organización que los puedan asumir.+(BETANCUR & VANEGAS, 2006, p. 64).

Seguidamente constituyen que se debe, dentro de ese proceso de cambio, existir equipos guía y agentes del cambio, frente a los guías establecen que estos son el equipo promotor de iniciación y de apoyo al poder de decisión+(BETANCUR & VANEGAS, 2006, p. 64).

Frente a los agentes del cambio establecen que son aquellos coordinadores de áreas o líneas de proceso, los cuales tienen la responsabilidad de llevar a cabo los planes de acción y comenzar a desarrollar la autogestión con sus equipos de trabajo+. (BETANCUR & VANEGAS, 2006, p. 64).

Estos grupos son los encargados de en primera medida empoderarse hacia el desarrollo de todos los procesos definidos en la norma técnica, precisando que en consideración a que si la norma no distingue entre los dos grupos, estos deben

repartirse tales funciones, siendo así que, para el equipo guía le correspondería la función de:

- Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados
- Garantizar que se entienden y se toman en consideración los intereses de las partes involucradas.
- Reunir diferentes áreas de experticia para analizar los riesgos
- Asegurar la aprobación y el soporte para el plan de tratamiento.
- Garantizar que los diversos puntos de vista se toman en consideración adecuadamente al definir los criterios del riesgo y al evaluar los riesgos,
- Desarrollar un adecuado plan de comunicación y consulta externa e interna

Por su parte los gestores del cambio tendrán la función de:

- Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados.
- Reunir a sus equipos de trabajo para analizar los riesgos.
- Garantizar que los diversos puntos de vista se toman en consideración adecuadamente al definir los criterios del riesgo y al evaluar los riesgos.
- Fomentar una adecuada gestión del cambio durante el proceso de gestión.

Ambos grupos deben incluir a personas en situación de discapacidad.

### **2.3.3.2 Establecimiento del contexto.**

De acuerdo a la NTC . ISO 31000, establecer el contexto consiste en la definición de los parámetros externos e internos que se van a considerar al gestionar el riesgo y establecer (sic) el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso+ (ICONTEC, 2011, p 18).

Para el establecimiento del contexto del riesgo en la organización, se requiere establecer y determinar tres tipos de contexto: el primero, el contexto externo de la

organización; el segundo, el contexto interno de la organización y el tercero el contexto del proceso de gestión del riesgo, al igual que la definición de los criterios del riesgo.

En cuanto a la definición del contexto externo la norma establece que es el ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar los objetivos (ICONTEC, 2011, p. 18).

Entender este contexto es importante en la medida que de acuerdo a la norma, con él se busca:

Garantizar que los objetivos y las preocupaciones de las partes involucradas externas se toman en consideración al desarrollar los criterios del riesgo. Esto se basa en el contexto de todo lo ancho de la organización, pero con detalles específicos de los requisitos legales y reglamentarios, las percepciones de las partes involucradas y otros aspectos de los riesgos específicos para el alcance del proceso para gestionar el riesgo. (ICONTEC, 2011, p. 18)

En el capítulo primero se planteó que el modelo estratégico de prevención del riesgo laboral debe estar delimitado a la mejoría de los procesos internos con el fin de gestionar los riesgos laborales y así lograr prevenirlos.

En consecuencia, establecer el contexto externo no va en contra de ese modelo estratégico, en la medida que si el modelo estratégico se nutre de la planeación estratégica y por lo tanto busca con ella que la organización tenga una ventaja competitiva frente a sus competidores, este análisis permite mirar a todo el entorno de la organización identificando, qué lo nutre y qué lo repele.

En cuanto al establecimiento del contexto interno, la NTC . ISO 31000, establece que este es el ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus

objetivos+ (ICONTEC, 2011, p. 19). El proceso de gestión del riesgo deberá estar alineado con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización que pueda tener influencia en la forma en que la organización gestionará el riesgo+ (ICONTEC, 2011, p. 19). Este contexto se debe establecer porque:

Finalmente el contexto del proceso para la gestión del riesgo variará de acuerdo con las necesidades de la organización. Este proceso involucra tal como se definió en el acápite anterior de la implementación de un modelo estratégico, que defina los objetivos, estrategias, políticas y planes que la organización empleará para gestionar el riesgo.

La siguiente etapa consiste en el proceso de la valoración del riesgo, dentro de este proceso se identifican tres etapas: la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos, este procedimiento se realiza con miras a determinar algunos aspectos que definen los riesgos, tanto como, en ellos se pueden valorar, evaluar y calificar el riesgo y de allí realizar una matriz especial de riesgos laborales.

A continuación, se desplegarán cada una de estas etapas para el proceso de gestión de los riesgos laborales.

### **2.3.3.3 Valoración del riesgo.**

La valoración del riesgo según la norma técnica NTC ISO - 31000 es el resultado de la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y la evaluación del riesgo.

El proceso de identificación del riesgo significa que la organización debe identificar las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias) y sus causas y consecuencias potenciales+ (ICONTEC, 2011, p. 21).

Identificados esos riesgos estos se deben consignar en una lista y mediante el modelo estratégico lograr su disminución; este estudio de identificar los riesgos es fundamental para el proceso que continúa y el cual consiste en el análisis y la evaluación de los mismos.

Según la norma la etapa de identificación del riesgo, debería de incluir los riesgos independiente de si su origen está o no bajo el control de la organización+ (ICONTEC, 2011, p. 21), no obstante debe precisarse que la gestión de los riesgos laborales debe estar enmarcada dentro de los procesos internos de la organización, es decir que ese análisis debe realizarse en razón al estudio de aquellas instalaciones de la empresa.

De igual manera, el análisis de la identificación de los riesgos debe:

Considerar las causas y los escenarios posibles que muestran que las consecuencias se podrían presentar. Se recomienda considerar todas las causas y consecuencias significativas+(ICONTEC, 2011, p. 21).

Por recomendación, dentro de la etapa de la identificación del riesgo, la norma recomienda que ésta debería involucrar las personas con el conocimiento apropiado+ (ICONTEC, 2011, p. 21), no obstante estas personas deben ser asesoradas por la epidemiología laboral.

Según la OMS, es:

Es el estudio de la distribución y los determinantes de estados o eventos (en particular de enfermedades) relacionados con la salud y la aplicación de esos estudios al control de enfermedades y otros problemas de salud. Hay diversos métodos para llevar a cabo investigaciones epidemiológicas: la vigilancia y los estudios descriptivos se pueden utilizar para analizar la distribución, y los estudios analíticos permiten analizar los factores determinantes+ (OMS, Organización mundial de la Salud., 2013)

Entonces un experto en epidemiología, tendrá la capacidad de identificar aquellas enfermedades que ocurren dentro del lugar de trabajo, al respecto la epidemiología laboral según Hernberg y Campins consiste en:

Asociar la presencia de morbilidad a exposiciones en el trabajo, es decir, el estudio de la ocurrencia de enfermedades en relación con los determinantes relacionados con el trabajo. Por lo tanto, la Epidemiología Laboral se ocupa de la relación de ocurrencia entre las enfermedades relacionadas con el trabajo y los factores que determinan su aparición y curso. (HERNBERG, 2007, p. 25).

Esta epidemiología laboral no solo ayudará a la identificación las causas de accidentes, sino que adicionalmente identificará las virtuales enfermedades que por origen laboral puedan presentarse para que éstas también vayan incluidas dentro del proceso de gestión del riesgo y así prevenirlas.

Por su parte, una vez identificados esos riesgos laborales que pueden ser tanto enfermedades como riesgos de accidentes de origen laboral, estos deben someterse a un procesos de análisis que según la norma implica el desarrollo y la comprensión del riesgo.

Según la NTC . ISO 31000:

Este análisis brinda una entrada para la evaluación del riesgo y para las decisiones sobre si es necesario o no tratar los riesgos adicionales a cuales deben ser las estrategias y métodos más adecuados para su tratamiento. El análisis del riesgo también brinda una entrada para la toma de decisiones, en la cual se deben hacer elecciones y las opciones implican diversos tipos y niveles de riesgo. (HERNBERG, 2007, p. 25).

De igual forma, el análisis de los riesgos laborales involucra la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias y las probabilidades de su ocurrencia.

Finalmente, el proceso de evaluación del riesgo, tiene como fin #facilitar la toma de decisiones, basada en los resultados de dicho análisis, a cerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y prioridad para la implementación del tratamiento+ (ICONTEC, 2011, p. 22).

Para el profesor Cortés Díaz:

%a evaluación de riesgos se consigue el objetivo de facilitar al empresario la toma de medidas adecuadas para poder cumplir con su obligación de garantizar la seguridad y la protección de la salud de los trabajadores%(CORTÉS DÍAZ, 2007, p.122)

Este proceso, se nutre del proceso de análisis del riesgo, ya que de acuerdo a ese análisis, se le da una respectiva valoración a ese riesgo y esa valoración del riesgo indica cuál es la probabilidad de la ocurrencia del mismo. Esa valoración se inscribe dentro de un mapa del riesgo, mismo que significa, según el profesor cortés Díaz:

%aquel documento en el cual se constata la información sobre los riesgos laborales existentes en la empresa. Permitiendo identificar los peligros y localizar y valorar los riesgos existentes, así como conocer el grado de exposición a que están sometidos los diferentes grupos de trabajadores afectados por ellos+%(CORTÉS DÍAZ, 2007, p.125)

Existen 2 tipos de mapas de riesgos, los simplificados, establece Juan Carlos Rubio Romero que los simplificados se emplean:

Se emplean cuando no es razonable esperar consecuencias catastróficas de la actualización del riesgo, permitiéndonos obtener una primera aproximación, suficiente para llevar a cabo una jerarquización de los riesgos y en consecuencia determinar la priorización de las actuaciones preventivas a tomar. También se emplean cuando no disponemos de ningún método más apropiado.+ (RUBIO ROMERO J. C., 2007, p.41)

Y los complejos:

Se emplean cuando las consecuencias de la actualización de los riesgos pueden llegar a ser muy graves aunque su probabilidad de ocurrencia sea menor o cuando la estimación precisa del riesgo exige la utilización de dispositivos complicados, técnicas de muestreo y conocimientos de nivel de formación superior.+ (RUBIO ROMERO J. C., 2007, p.41)

Estos mapas de riesgos concentran las estrategias y los postulados, que la organización debe implemententar en miras a afectar los respectivos riesgos e impedir sus consecuencias, en otras palabras los mapas de riesgos son los resultados de las valoraciones de los respectivos riesgos.

#### **2.3.3.4 Tratamiento del riesgo.**

El tratamiento de los riesgos, según la NTC - ISO 31000 involucra la selección de una o más opciones a modificar los riesgos y la implementación de tales opciones, una vez implementado, el tratamiento suministra controles o los modifica.+ (ICONTEC, 2011, p. 22).

De acuerdo a la norma, el tratamiento del riesgo es un proceso cíclico que implica:

Valoración del tratamiento del riesgo, decisión sobre si los niveles del riesgo residual son tolerables, si no son tolerables, generación de un nuevo tratamiento para el riesgo; y valoración de la eficacia de dicho tratamiento.+(ICONTEC, 2011, p. 23).

Si bien la valoración ya se ha iniciado y consagrado en la respectiva matriz del riesgo, también deben valorarse si los programas y las estrategias han surtido el de resultado deseado por la organización.

De igual forma las decisiones que se tomen respecto a los riesgos, deben ser definidas y decididas por la organización involucrando a todos los niveles que la integran pues cada empleado es quien en primer lugar es el afectado por los riesgos, por ende las decisiones y la tolerabilidad de cada persona de la organización frente a los riesgos es un asunto que compete a cada miembro.

La tolerabilidad de los riesgos, esta dada por la resistencia que una persona, o un grupo de personas le dé al riesgo, es decir, la tolerabilidad está determinada a la existencia permanente del riesgo y las estrategias que lleven a su enfrentamientos con miras a reducir las consecuencias de su impacto.

En cuanto a las personas en situación de discapacidad estas son personas que estan más inmersas tanto a que las consecuencias de un accidente sean de mayor impacto en tanto que pueden aumentar su situación médica o en su defecto aumentar la valoración del riesgo de la organización, de su área o de su equipo de trabajo.

Y una estrategia para que este tipo de población esté incluida dentro del mundo laboral es destinar áreas que presentan pocas probabilidades de ocurrencia de accidentes, es decir de riesgo bajo y adecuarlas en esa actividad. También se podría comparar el nivel de vulnerabilidad del riesgo de una persona en situación

de discapacidad vs una persona que no se encuentra en discapacidad alguna y si la vulnerabilidad es la misma, quiere decir que la situación del discapacitado no afecta para nada el riesgo propio ni el de la organización.

Por ejemplo en un taller de confección, donde todas las personas se encuentran sentadas, es adecuado y pertinente vincular una persona (bajo condiciones espaciales especiales) en situación de discapacidad, esto en la medida que ambos empleados estarían individualmente en el mismo nivel de riesgo.

Por otro lado, la norma técnica plantea algunas opciones para el tratamiento del riesgo, éstas pueden ser:

• evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar la actividad que lo originó, tomar o incrementar el riesgo para perseguir una oportunidad, retirar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad, cambiar las consecuencias, compartir el riesgo con una o varias de las partes y retener el riesgo mediante una decisión informada.+ (ICONTEC, 2011, p. 23).

No obstante, si bien se manifestó que todos los niveles de la organización deben participar en las decisiones de los riesgos, habrá decisiones que deben ser definidas por la dirección general, por ejemplo decisiones de transferir el riesgo a otro lugar donde su tolerabilidad sea más baja, es una decisión tanto estratégica como adecuada para la prevenir la ocurrencia de accidentes o de enfermedades de origen laboral.

Este proceso de tratamiento del riesgo, debe ir acompañado de una constante revisión y monitoreo. El acápite siguiente plantea estrategias y mecanismos que con eficiencia puedan determinar si esas medidas, estrategias, objetivos y planes, están siendo efectivos a la hora de reducir el riesgo.

#### **2.3.3.5 Monitoreo y revisión.**

Tanto el monitoreo como la rendición según la NTC . ISO 31000 debería ser una parte planificada para el proceso para la gestión del riesgo e incluir verificación o vigilancia regulares, pueden ser periódicos o según convenga+ (ICONTEC, 2011, p. 24).

Los procesos de monitoreo y revisión de la organización deberían comprender todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de:

Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación, obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo, analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios las tendencia, los exitos y los fracasos, detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de los tratamiento del riesgo y las prioridades e identificar los riesgos emergentes. (ICONTEC, 2011, p. 24).

De acuerdo a Fabiola Betancur y Clara Vanegas:

La evaluación en los sistemas de gestión no sólo es restrospectiva, sino también prospectiva. Es decir, no se queda en la importante pero corta evaluación de los síntomas, sino que privilegia la evaluación del proceso, porque ésta nos permite predecir los resultados+ (BETANCUR Y VANEGAS, 2006, p. 132).

El Balanced ScoreCard o el cuadro de mando integral, es el medio indicado para verificar cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos y metas mediante los indicadores de gestión, este resultado permite determinar que hasta ahora ha sido lo alcanzado y lo logrado.

Según Betancur y Vanegas, los indicadores de gestión son un punto de referencia cuantitativo, expresado en una meta, que establece hacia donde deben dirigirse las acciones del plan.

## CONCLUSIONES.

- Un modelo estratégico de gestión del riesgo laboral es aquel instrumento mediante el cual una organización utilizando una adecuada planeación del riesgo definida por principios y un marco de referencia orientado hacia la gestión del riesgo laboral pueden implementar políticas, planes, estrategias y objetivos que permitan que el riesgo laboral se gestione adecuadamente y en consecuencia se logre la disminución de los accidentes y enfermedades de origen laboral.
- El riesgo laboral es aquella incertidumbre de daño que una persona en su lugar de trabajo y en ejercicio de sus labores pueda generar un daño para sí o para la organización
- La gestión del riesgo laboral es el proceso mediante el cual una organización plantea estrategias o métodos que permitan ejercer un control a los riesgos y a los impactos que estos podrían causar dentro de una organización, esta gestión del riesgo debe integrar a todos los empleados de la organización incluidas las personas en situación de discapacidad.
- La implementación de modelos estratégicos permite potencializar los procesos internos de la compañía, para que ésta, en materia logística mejore la calidad de servicios, y productos y por tanto, se vuelva más competitiva, administre sus recursos económicos, humanos y sociales de manera eficaz y eficiente.
- Existen muchos modelos que tienen como objetivo gestionar los riesgos para la toma de decisiones, tales como el: Mangerit, GIRO, ORM de monitor PLUS, Método Australiano / Neozelandés, método @RISK UNIVERSE, el NTP 537: Gestión integral de riesgos y factor humano, modelo simplificado de evaluación, el modelo Hazard and Operability (HAZOP), la norma técnica NTC

5254, entre otros, sin embargo el modelo contenido en la Norma Técnica ISO 31000 tiene la característica de ser uno de los más actuales y formales que se encuentran en aplicación en Colombia.

- La norma técnica NTC . ISO 31000 se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquier sea su naturaleza, bien sea tenga consecuencias positivas o negativas.
- Los riesgos laborales son más delicados cuando se refieren a personas en situación de discapacidad, debido a que estos por sus condiciones físicas se ven más vulnerables frente a los riesgos. No obstante, si el proceso de gestión del riesgo se hace correctamente permitiría que personas en situación de discapacidad puedan tener acceso al mundo laboral.
- Contratar personas en situación de discapacidad le genera valor a la organización no solo por la imagen corporativa que ésta le pueda generar a la empresa e incrementar las ventas, sino que adicional puede ser beneficiaría de beneficios tributarios aumentando así el patrimonio de los accionistas y si el proceso de gestión del riesgo laboral se desempeña de manera adecuada esa vinculación no generará ningún tipo de tiempos muertos o retrocesos en los procesos de la empresa.
- La toma de decisiones en cuanto a la gestión del riesgo laboral debe centrarse en esos 4 aspectos. Primero, determinarse que los accidentes e incidentes laborales pueden en determinado sentido ser catastróficos para la organización. Segundo, los accidentes e incidentes de origen laboral pueden generar pérdidas económicas, humanas y culturales y tercero, el proceso de Gestión del riesgo laboral genera soluciones sobre cómo intervenir esos riesgos y cuarto, de acuerdo a las alternativas que genere la gestión del riesgo se debe intervenir en ella.

- La eficacia de la gestión del riesgo puede ser medible mediante el Balance Score Card, como una forma de medir la eficacia y la efectividad del modelo estratégico de la gestión del riesgo laboral.
- Todos en dentro del proceso de gestión del riesgo terminarán siendo favorecidos, en primer lugar, los empleados ya que se previenen sus accidentes de origen laboral, en segundo lugar los accionistas, pues la reducción de los accidente de trabajo repercute en el incremento de sus utilidades, en tercer lugar sus clientes en la medida que los productos seran de mayor calidad y al ser de tal calidad generarán fidelización del cliente, en cuarto lugar, sus proveedores y contratistas y en quinto lugar, el estado por cuanto a que una adecuada gestión del riesgo alivia costos dentro del sistema de seguridad social en salud y riesgos laborales.
- Existen muchos modelos que tienen como objetivo gestionar los riesgos para la toma de decisiones, tales como el: Mangerit, GIRO, ORM de monitor PLUS, Método Australiano / Neozelandés, método @RISK UNIVERSE, el NTP 537: Gestión integral de riesgos y factor humano, modelo simplificado de evaluación, el modelo Hazard and Operability (HAZOP), la norma técnica NTC 5254, entre otros, sin embargo el modelo contenido en la Norma Técnica ISO 31000 tiene la característica de ser uno de los más actuales y formales que se encuentran
- Los objetivos estratégicos de la gestión del riesgo laboral deben estar orientados hacia el logro de una seguridad laboral, mediante estrategias que permitan la reducción, mitigación y superación de los riesgos laborales, de tal manera que permita no solo a todos los miembros de la organización a sentirse seguros dentro de su ambiente laboral, sino que adicional debe permitir que personas en situación de discapacidad se permitan vincular a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

A. HITT, M., & IRELAND, R. D. (1999). *Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. (V. Parres Cardenas, Trad.) Mexico DF: Internacional Thomson Editores. .

ANTHONY, R. N. (2003). *Sistemas de Control de gestión*. (F. & Guadamillas Gómez, Trad.) Madrid: MC GRAW HILL.

BETANCUR GOMEZ, F. M. (2006). *Gestión de los riesgos en el trabajo*. . Medellín.: FBG consultoría procesos & comportamiento. .

CIRUJANO GONZALES, A., SÁNCHEZ IGLESIAS, Á. L., & VILLALOBOS CABRERA, F. (2007). *Manual de prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: FREMAP.

CIRUJANO GONZÁLEZ, A., & SÁNCHEZ IGLESIAS, Á. L. (2007). *Manual de gestión de la prevención de riesgos laborales*. Madrid: FREMAP.

CORTÈS DÍAZ, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales : seguridad e higiene del trabajo*. (Novena Edición. ed.). Madrid: TÉBAR.

Editorial Publicaciones Vértice. . (2011). *Manual de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Vértice.

GARRIDO BUJ, S. (2003). *Dirección Estratégica*. . Madrid: McGRAW-HILL.

HEMBERG, S. (2007). *Introducción a la epidemiología ocupacional*. Madrid: Diaz de Santos.

HENAO ROBLEDO, F. (2010). *Salud Ocupacional: conceptos básicos (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoes Ediciones. .

HERNBERG, S. (2007). *Introducción a la epidemiología ocupacional*. Madrid: Díaz de Santos.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (ICONTEC). (16 de febrero de 2011). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 31000. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas.

JOHNSON, G., & SHOLES, K. (1997). *Dirección Estratégica : analisis de la estartegia de las organizaciones*. (Tercera Edición. ed.). (J. E. ALARCON BATLE, C. M. ESPLUNGA SELLARÉS, A. NUÑEZ CARBALLOSA, L. GUITART i TARRES, P. MIRAVITLES, & E. RIMBAU GILABERT, Trads.) Barcelona: PRENTICE HALL.

KAPLAN, R. S. (1996). *The balanced ScoreCard: traslating strategy into action*. Boston: Harvard Business.

KAPLAN, R. S. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. (Segunda Edición. ed.). Madrid.: Tantum.

KOSTER, F. (2009). Gestión del riesgo en un mundo que se globaliza: análisis empírico de las preferencias individuales de 26 países europeos. *Revista Internacional de seguridad social*. , 3 (62), 85 - 106.

MINTZBERG, H. &. (1993). *El proceso estratégico: conceptos contextos y casos*. (G. Greenham Del Castillo, Trad.) Naucalpan de Juarez.: PRENTICE HALL HISPANO AMERICANA, S.A.

MINTZBERG, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a general theory*. New York: Oxford University Press.

MOÑINO, M., RODRÍGUEZ, M., & ROURE, J. B. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Universidad de Navarra Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

MORA SALAS, M. (2010). El riesgo laboral en tiempos de la globalización. En *Estudios sociológicos*. . Mexico D.F: El colegio de México. .

NESTARES, S., & ARRIAGA ÁLVAREZ, E. &. (2006). *Guía para auditorías del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Díaz de Santos. .

OMS, Organización mundial de la Salud. (1 de Julio de 2013). *Organización mundial de la salud*. Obtenido de <http://www.who.int/topics/epidemiology/es/>

PALACIOS ACERO, J. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogota: ECOE ediciones.

RUBIO ROMERO, J. C. (2006). *Gestión de la prevención de riesgos laborales: OHSAS 18001 - Directrices OIT para su integración con calidad y medioambiente*. Madrid.: Ediciones Díaz de Santos.

RUBIO ROMERO, J. C. (2007). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. Madrid.: Ediciones Díaz de Santos.

RUBIO ROMERO, J. C. (2006 ). *Métodos de evaluación de riesgos laborales*. Madrid: Díaz de Santos.

RUSSELL, L. A. (1988). *Un concepto de planeación de empresa*. Editorial limusa.

TOR, D. (2009). *Sistema integrado gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional*. . Buenos Aires: El Cid Editor.

VALVERDE SERRANO, F. E. (2007). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales. En: conceptos básicos de seguridad y salud en el trabajo.* . Madrid: Díaz de Santos.