

**RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS  
EN EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO**

**WILMER ACOSTA VELA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Asesor: JUAN PABLO SÁNCHEZ ACEVEDO**



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**Junio de 2017**

## Resumen

Este trabajo pretende mostrar la responsabilidad que tiene la alta gerencia en lo que se refiere a la gestión de riesgos en las empresas manufactureras, debido a que en muchas empresas no se toma en cuenta los riesgos que pueden tener los obreros en los lugares de trabajo, debido a la falta de capacitación para operar las maquinas o herramientas que se utilizan en sus lugares de trabajo o debido a las condiciones no favorables que existen dentro de la misma empresa.

Es por esto que se quiere que en todos los niveles de la organización ya sean ejecutivos u operativos tengan y sientan la responsabilidad de que ayudar a prever y mitigar cualquier posible riesgo que se pueda presentar dentro o fuera de la organización y así reducir los gastos que se generan por los diferentes sucesos que se dan por no tener un sistema en gestión de riesgos.

Sin importar el tamaño de la empresa del sector manufacturero, se hace necesario de que una de las gestiones y responsabilidades que debe tener el Gerente de Recursos Humanos, es revisar el sistema de gestión de riesgos con el que cuenta la empresa donde labora y hacerle los cambios pertinentes que se ajusten a lo que requiera la empresa y si no lo hay comenzar a desarrollarlo acorde con las necesidades de la empresa.

**Palabras clave:** Gestión, Riesgos, Alta Gerencia, Responsabilidad, Sistema

## Abstract

This paper aims to show the responsibility of top management in terms of risk management in manufacturing companies, because many companies do not take into account the risks that workers may have in the workplace, Due to the lack of training to operate the machines or tools that are used in their workplaces or due to the unfavorable conditions that exist within the same company.

That is why it is wanted that at all levels of the organization whether executives or operatives have and feel the responsibility of helping to anticipate and mitigate any possible risks that may arise inside or outside the organization and thus reduce expenses that Is generated by the different events that occur because they do not have a system in risk management.

**Keywords:** Risk, Management, Senior Management, Accountability, System

## 1. Introducción

El principal objetivo de este ensayo es: Analizar la responsabilidad de la Alta Gerencia en la gestión de riesgos del sector manufacturero.

Asimismo, se orienta a tratar una problemática que pasa desapercibida en algunas empresas dedicadas al sector manufacturero, el cual comprende diferentes actividades bien sean manuales con máquinas eléctricas u otras herramientas que presenten algún peligro para la integridad física de quien o quienes las operen. Según la clasificación que se le da en Colombia, este rubro de la economía nacional se clasifica dentro del Sector Secundario.

Como se deduce del párrafo anterior, el tema tratado en este documento se delimita específicamente a riesgos asociados con la integridad física o factores ambientales que puedan disminuir la calidad de vida de los empleados u operarios y no a riesgos asociados con el aspecto económico, ya que se trata de otro tipo de riesgos que se apartan de la finalidad de este documento.

Y esto, es precisamente lo que se trata de compendiar en este ensayo que parte del siguiente cuestionamiento: ¿Es responsabilidad de la Alta Gerencia en empresas del sector manufacturero asumir la gestión de riesgos de sus trabajadores y/o empleados?

Este cuestionamiento puede responderse en primer lugar resaltando la importancia que tiene la gestión de riesgo en el sector manufacturero en tanto se considera que el trabajo es útil para la Alta Gerencia de las empresas, dedicadas al sector secundario de la economía, por cuanto señala la necesidad de crear ambientes laborales libres de riesgos.

Concepto que lo confirma (Zambrano, 2013): “Para un país en desarrollo como Colombia, es fundamental conocer y analizar la problemática y realidad del mercado laboral, de forma tal que se refuerce el engranaje que gira en torno a las actividades sectoriales de la economía”.

En segundo lugar, como otra respuesta a la pregunta anterior puede concretarse en que, para señalar la responsabilidad de la Alta Gerencia sobre los riesgos que pueden presentarse en

empresas manufactureras, se precisa que este objetivo se desglose en otros más específicos a saber:

- *Identificar los tipos de riesgos a que se ven expuestos los trabajadores de este sector, puesto que estos se ven expuestos a riesgos como el manejo de máquinas y herramientas, ergonómicos, ruido, entre otros, que disminuyen la calidad de vida del operario (a), empleado (a).*

- *Analizar la responsabilidad que tiene la Alta Gerencia de una empresa en el cumplimiento de las normas legales que amparan a los trabajadores, puesto que la Alta Gerencia está compuesta por el Gerente General y los directivos o jefes de departamento, entre estos el Jefe de personal que tiene a su cargo varias funciones. Una de las más importantes es el bienestar de los trabajadores que laboran en la empresa.*

- *Presentar los principios que se utilizan para implementar el sistema de gestión de riesgos de una forma óptima, ya que se requiere exponer los principios que son fundamentales para la implementación del sistema de riesgos, dándole claridad al desarrollo del trabajo.*

Estos objetivos permiten alcanzar el objetivo general y dar respuesta a la pregunta problema.

Metodológicamente, este ensayo se tipifica como expositivo, ya que se explica y argumenta la importancia de la gestión de riesgos para el sector manufacturero de Colombia, el cual abarca una gran variedad de actividades, especialmente para los trabajadores que por razón de su servicio se ven enfrentados a exponer su integridad física.

A continuación, y de acuerdo con los objetivos planteados, se presenta el siguiente:

## **2. Desarrollo de la investigación**

### **2.1 Identificar los tipos de riesgos a que se ven expuestos los trabajadores de este sector**

Se hace claridad que este aparte del trabajo corresponde al primer objetivo específico planteado; así, el ítem 3, corresponde al segundo y el ítem 4, al tercer objetivo.

Hechas estas explicaciones, si bien es cierto que la mayor parte de las empresas, legalmente constituidas cumplen con la normatividad legal otras, por el contrario, pasan desapercibidos algunos riesgos que pueden generar en problemas tanto para éstas como para los mismos trabajadores o empleados, siendo responsabilidad de la Alta Gerencia, concretamente del Jefe o Director de Personal quien está en la obligación no solamente de dirigir las actividades del personal, cargos, nóminas, asuntos legales, etc., sino en evitar asumir riesgos que pueden convertirse en un futuro en serios problemas.

Ahora, para efectos de este documento se tomarán indistintamente dos términos (trabajador, empleado), ya que la mayor parte de las fuentes emplean de preferencia el término trabajador, aun cuando hay que reconocer, siendo más puntuales, que en ambos casos son trabajadores.

Como lo manifiesta Carlos Serra, de la empresa Datasec Isaca de Uruguay, resaltando la Norma ISO 31000:2009:

La gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en lo referente a la salud y seguridad de las personas, a la conformidad con los requisitos legales y reglamentos, a la aceptación por el público, a la protección ambiental, a la calidad del producto, a la gestión del proyecto, a la eficacia en las operaciones, y a su gobierno y reputación (Serra, 2011, p. 22).

Esta síntesis compendia en un solo párrafo la importancia que se le debe dar a la gestión de riesgo en cuanto al ser humano que presta sus servicios en una empresa.

### **2.1.1 La gestión del riesgo.**

En cualquier actividad que una persona emprenda para beneficiarse económicamente, está expuesto a riesgos sobre su integridad física y en algunos casos psicológicos. De ahí la importancia de que los gobiernos de todo el mundo hayan creado leyes especiales y a nivel internacional existen organismos que se han preocupado por la salud y bienestar de los trabajadores.

En Colombia el sector manufacturero se encuentra dentro de la categoría como sector secundario el cual se producen bienes tangibles que son transformados para su posterior comercialización. Sin embargo, existe un tercer sector: Terciario, dentro del cual se encuentra el comercio, la salud, educación, sector financiero, etc. Este sector sirve como soporte tanto al Secundario como al Primario (Universidad Católica de Oriente, s.f.)

La Gerencia General del sector secundario y también del terciario, están en la obligación de asumir riesgos laborales, no solamente para cumplir con la normatividad vigente, sino que en estos sectores está de por medio el factor humano.

Algunas actividades implican mayores riesgos como en el sector de la construcción, en el cual intervienen trabajadores en diferentes ramas, como electricistas, albañiles, etc., donde en orden porcentual les siguen los contactos eléctricos, atrapamientos y caídas, golpes con objetos móviles, caídas de altura, golpes con objetos móviles, sobreesfuerzos, caídas de objetos. Además, son frecuentes los cortes y pinchazos con aristas cortantes o el contacto de la piel con sustancias nocivas (Instituto Sindical de Trabajo, 2005).

Riesgos químicos, tales como polvo, humos, nieblas, vapores o gases. Siendo así, la exposición suele producirse por inhalación, aunque ciertos riesgos portados por el aire pueden fijarse y ser absorbidos a través de la piel (p. ej., algunos disolventes orgánicos).

En cualquiera de estos casos, las leyes son muy específicas para proteger al trabajador o empleado porque este último también asume riesgos que pueden comprometer su estado físico o psicológico.

Como lo manifiesta Serra, de la empresa Datasec Isaca de Uruguay, resaltando la Norma ISO 31000:2009:

La gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en lo referente a la salud y seguridad de las personas, a la conformidad con los requisitos legales y reglamentos, a la aceptación por el público, a la protección ambiental, a la calidad del producto, a la gestión del proyecto, a la eficacia en las operaciones, y a su gobierno y reputación (Serra, 2011, p. 22).

Siguiendo al Instituto Sindical del Trabajo, éste también se refiere a los riesgos químicos y biológicos que se presentan en el sector industrial, puesto que se emplean productos altamente peligrosos para la salud, tales como el ácido sulfúrico para el decapado de metales, fabricación de baterías, industrias de cuero o refinado de aceite.

En cuanto a los riesgos físicos, se encuentran en el sector industrial el ruido, el calor y el frío, la iluminación, entre otros (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, pp. 20-21).

Refiriéndose a los riesgos psicosociales, en el documento se afirma que:

En general, las tareas se desarrollan en el sector industrial con elevados ritmos de producción. Otras prácticas, como el pago por pieza fabricada, introducen riesgos adicionales. Pero es importante tener en cuenta que, cuando hablamos de esfuerzo mental, tan agresivo puede ser un trabajo excesivo como que éste no requiera de la persona que lo realiza ningún esfuerzo. En multitud de empleos de baja cualificación se da falta de autonomía, de participación y consulta y la reiteración continuada de tareas monótonas. En torno al 40% de trabajadores de industrias manufactureras pasan más de la mitad de la jornada laboral ejecutando tareas repetitivas de corta duración (p. 22).

Lo anterior en cuanto a los sectores de construcción e industriales, pero igualmente el documento hace referencia al sector de servicios, así como también a materiales de trabajo. Se trata de un documento muy específico sobre los riesgos laborales que suceden en las diferentes actividades, donde no pasan por alto los riesgos con pantallas de visualización de datos

(computadores, celulares, etc.), donde se presenta problemas oculares, limitación con los compañeros y ergonómicos (posturas inadecuadas que afectan el sistema esquelético y muscular).

Sin embargo, se advierte que no son muy específicos en cuanto a las medidas que se deben tomar para evitar todos los problemas que someramente se han señalado.

Seguramente, en España, lugar donde se origina el documento, al igual que en Colombia existen normas muy precisas sobre los cuidados y protección de los trabajadores que son expuestos a esta clase de riesgos y existen inspectores que permanentemente vigilan por su cumplimiento; solo que no siempre se cumplen o bien no implementan medidas de prevención. Esto es más notorio en empresas medianas y pequeñas.

### **3. Responsabilidad que tiene la Alta Gerencia de una empresa en el cumplimiento de las normas legales que amparan a los trabajadores**

#### **3.1 Los riesgos en las organizaciones.**

Los riesgos en las empresas son de diferente índole, riesgos laborales –como el que aquí se trata- riesgos financieros, riesgos ambientales, etc. Una explicación más amplia la brinda una página publicada en la red, sin autor; sin embargo, es una herramienta valiosa para temas relacionados con el mundo de los negocios:

[...] independientemente del tipo de negocio que desarrolle, está expuesto a muchos tipos de riesgos los cuales pueden ser inciertos. En algunos casos los riesgos están presentes en todo momento o circunstancia y son amenazas externas e internas que no precisamente son originadas por una inadecuada estructura organizacional, sino que son inertes a cualquier tipo de organización.



Existen muchas clases de riesgos los cuales son originados desde el ámbito externo de las compañías los cuales en su momento se debe estar en capacidad de enfrentar y dar la mejor solución para que las empresas no se lleguen a ver tan afectadas por dichas amenazas.

Entre algunos **riesgos estratégicos** e inherentes del negocio están:

Riesgos competitivos normales a diario como lo son el precio, el servicio, la calidad, productos sustitutos etc., los cuales deben ser una razón para fortalecer los procesos, productos y servicios que se están ofreciendo; no dejando de ser un riesgo permanente.

Riesgo de iliquidez: se pueden llegar a tener activos improductivos, exceso de financiaciones, inversiones inoficiosas, inventarios exagerados en bodega etc., los cuales en un momento dado pueden afectar de manera muy significativa la liquidez de la empresa.

Riesgo de crédito: En los cuales se puede encontrar tasas altas de interés, desconfianza en el mercado, corrupción en general.

Respecto a los **riesgos internos** o de la organización los cuales suceden por carencia de buenas administraciones, ausencia de planificación de los procesos, mal clima laboral entre otros.

Riesgo de Auditoria: inherente, detección y control; unos equipos de auditor deben ser constructivo, útil, firme, transparente y razonable en las discusiones de los hallazgos de la auditoria, debe ser muy profesional en la ejecución de su labor.

Riesgo de Recurso Humano: Riesgos en la contratación del personal sin investigación suficiente, en la capacitación, promoción y comunicación, fraude.

Riesgos de procedimientos: Manuales de instrucciones desactualizados, incompletos, demasiados engorrosos, obsoletos con los cuales no se permite una buena ejecución de las labores.

Riesgo de Información: Tecnológico, disponibilidad de la información, actualización

A estos y muchos más riesgos están expuestas las empresas a diario por lo que se recomienda tenerlos presente para evitar que se vean gravemente afectadas por las diferentes

circunstancias. En ocasiones son debilidades que pueden no estar cuantificadas pero que a la larga traen consecuencias económicas negativas (Gerencie.com, 2012).

A los cuales se podría añadir que riesgos laborales en cuanto a salud y bienestar de sus trabajadores que, como se ha venido diciendo, es el fundamento de este trabajo.

Es por ello, que se trata a continuación este tema de gran interés e importancia para un Gerente General, Director de Recursos Humanos o quien haga sus veces.

### **3.1.1 Los riesgos laborales**

Además de los señalados anteriormente, muchas empresas especialmente aquellas medianas o pequeñas, deben afrontar demandas de empleados que se han visto seriamente afectados en razón de la labor que desempeñan, entre éstas las empresas manufactureras.

Las labores que desempeñan los trabajadores en dichas empresas, sin importar el género, están expuestas a riesgos físicos como: posiciones inadecuadas, manejo de máquinas, ruidos, etc., los cuales, muchas veces no se les otorga la debida importancia ni se previenen, lo que conlleva a que más tarde el trabajador se vea afectado en su salud física, e incluso psicológica por diversas causas, como el estrés.

Es así como algunos pocos investigadores se han ocupado de tratar este tema, aun cuando en Colombia, es verdad, existe un amplio marco normativo que ampara al trabajador en todo sentido.

Entre esos investigadores están dos profesionales de relieve, quienes presentan los siguientes conceptos:

“A finales de la última década del siglo pasado y la primera del siglo XXI, en el entorno de las organizaciones se han evidenciado riesgos laborales inevitables como resultado de los problemas de seguridad y salud laboral, en los cuales sus gerentes están llamados a jugar un rol importante que favorezca la seguridad de su personal” (Moreno & Godoy, 2012, p. 40).

Los riesgos laborales son considerados por diversos teóricos como un concepto fundamental en la relación hombre – organización, desde la perspectiva del desarrollo de sus actividades y los peligros presentes en su lugar de trabajo, en este sentido, existen diversas acepciones, tales como la de Cabaleiro quien considera: “Es toda posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño a su salud, como consecuencia del trabajo realizado. Cuando esta posibilidad se materialice en un futuro inmediato y suponga un daño grave para salud de los trabajadores, hablaremos de un riesgo grave e inminente (Cabaleiro, 2010).

Los riesgos laborales están relacionados con algún daño o accidente que pueden tener las personas en una organización, los cuales tiene una probabilidad de ocurrencia dependiendo de las condiciones que ofrezca la organización y los actos que individuo realice, conllevando o transformándose en un daño a su salud.

Siguiendo a Moreno & Godoy (2012), en su importante trabajo el cual se relaciona directamente con el tema del presente trabajo, puesto que en éste se le da especial relevancia a la Gerencia, afirman lo siguiente:

El estudio de la gestión de riesgo ha sido un tema de gran relevancia desde la primera década de este siglo XXI, toda vez que los cambios y desafíos presentes en las organizaciones tanto públicas como privadas, han conllevando a los especialistas de la gerencia de recursos humanos a darle un mayor interés e impulso en este noble campo, el cual solo estaba reservado estrictamente a la Ingeniería Industrial, Protección Civil, Cuerpos de Bomberos entre otras, dedicadas a los aspectos rigurosamente técnicos los cuales ameritan integrarlos a los procesos generales de la gerencia dentro de las organizaciones (p. 42).

Continúan su aporte citando a (Cameron, 2005) quien señala que gestión de riesgos es la coordinación y control conjunto de las actividades en una organización, con respecto al riesgo. Esto incluye un rango de actividades y otras tareas que comprende al menos:

Valoración del riesgo (Análisis y evaluación)

Tratamiento del riesgo (Eliminación, mitigación, transferencia).

Aceptación del riesgo (Tolerancia/criterios de aceptación).

Comunicación del riesgo. (Compartiendo información con grupos de interés).

Monitoreando el riesgo (auditando, evaluando, conformando)

En definitiva, los mencionados autores coinciden en que los peligros pueden afectar personas, propiedades, procesos; estos pueden causar accidentes y mala salud, pérdida del puesto, daños a las máquinas o equipos, accidentes en el lugar del trabajo, enfermedades profesionales, que no pueden percibirse únicamente como fatales.

En consecuencia, señalan los citados autores que implantarse una gestión eficaz de riesgos y los aspectos a considerar, es necesario "...desarrollar una política de prevención respecto a los equipos, las instalaciones y los empleados, con suficientes garantías de calidad"; esas políticas deben ser asumidas por la alta gerencia a objeto de garantizar la integridad de toda la organización. Sobre este particular, el incumplimiento de leyes y falta de reglamentación de las condiciones del trabajo en función de garantizar su seguridad, y por ende la indefinición de políticas claras" (Moreno & Godoy, 2012, p. 44).

Destacan que, en la aplicación de una gestión de riesgo, las organizaciones deben desarrollar un programa de salud y seguridad, a fin de garantizar que el ambiente de trabajo sea seguro para todos. Al respecto, señalan los pasos para ejecutarlo, de manera tal que contribuyan a la gestión de riesgos laborales en las distintas organizaciones; para lo cual presentan la siguiente figura:

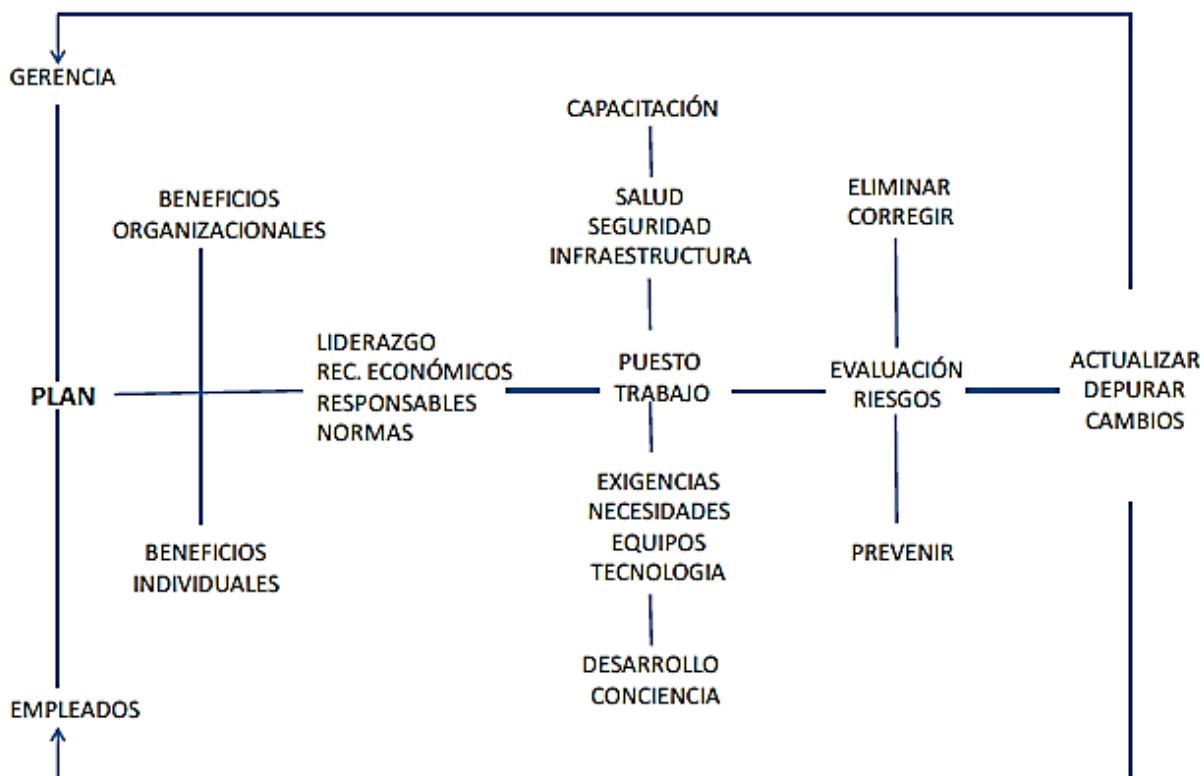


Figura 1. Pasos para el desarrollo de un programa de Gerencia de Riesgos

Fuente: Moreno & Godoy, 2012, p. 45.

Seguidamente, son más explícitos en la explicación de esta figura, aspectos referidos como:

- La administración y los empleados deben participar en el desarrollo de un plan de salud y seguridad. Sobre este aspecto señalan que si ningún grupo puede ver la utilidad y los beneficios que el plan proporciona, aun sea el mejor, fracasará, de allí que la participación a todos los niveles de la organización contribuirá a mejorar la gestión de riesgos.
- Hacer que alguien se responsabilice de la implantación del plan. Ningún plan funciona por sí mismo, por lo tanto, además de recursos económicos que le asignen debe existir responsables para lograr lo propuesto en el plan de acción. Esa responsabilidad brinda un gran apoyo al momento de poner en práctica el plan.

- Determinar los requisitos de salud y seguridad para su lugar de trabajo; es importante tener presente que cada persona es diferente e igualmente sucede con los lugares de trabajo. En consecuencia, es necesario determinar las necesidades específicas de sus instalaciones (oficinas, talleres, laboratorios, etc.), a fin de determinar cuáles son los requisitos de salud y seguridad.
- Evaluar cuales son los riesgos existentes en las instalaciones; sobre este particular es relevante evaluar los potenciales problemas relacionados con la salud y la seguridad que pudieran estar presentes, a fin de determinar las medidas preventivas.
- Corregir los riesgos existentes; sobre las bases de la evaluación se identifican los peligros y/o riesgos para luego eliminarlos, así como disminuir su efecto o controlarlo a través de otros medios, bien sea equipos de protección, ropa adecuada, entre otros.
- Capacitar los empleados en técnicas de salud y seguridad; es una obligación por ley capacitar a los empleados en salud y seguridad, de allí la importancia de recibir instrucción para saber cómo realizar un trabajo de manera más segura y la obligación de utilizar los equipos de protección que les proporcionen. Muchas organizaciones tienen esta gran debilidad aun cuando las leyes en sus respectivos países establecen la obligación de capacitar a su personal en esas técnicas.
- Desarrollar conciencia de que la organización debe estar libre de peligros; por lo tanto, es necesario que los empleados reporten los problemas y riesgos presentes en su lugar de trabajo, por cuanto ellos son los primeros en visualizarlos, a fin de incluir procedimientos de emergencia en el lugar
- Actualizar y depurar el programa de salud y seguridad; Todo programa al ser
- implantado se debe evaluar continuamente y en consecuencia realizar los cambios
- que sean necesarios (Moreno & Godoy, 2012, p. 44-45).

Sirva para aclarar que, siendo casi inexistentes las fuentes sobre la responsabilidad de los gerentes el riesgo laboral en las empresas, se ha seguido el documento de Moreno y Godoy de notable interés y quizá el único que trata específicamente la importancia de la gestión del riesgo para la gerencia general, para dar una mejor visión e información de este primer objetivo.

Es así como se trata a continuación:

### **3.1.1 Estructura y objetivos de la gerencia de riesgos.**

Diferentes organizaciones y en particular las privadas usualmente emplean los diferentes sistemas de gerencia, tales como gerencia de la calidad (ISO 9000), algunas aplican sistemas de gerencia ambiental (ISO 14.000), y otras solamente algunas utilizan sistemas integrales de gerencia. Sin embargo, resultados preliminares del estudio de (Cruz-Cunha, 2011), desarrollaron una metodología e implementación de un modelo en términos de la gerencia integrada relacionada con la salud, seguridad y evaluación de riesgo en el entorno del trabajo. Sobre la base de esa propuesta, los autores consideran que aun cuando la misma está diseñada para el desarrollo de la ontología (filosofía) usando un apropiado software, representa un aporte importante para fortalecer la gerencia de riesgos, y establecer los objetivos para la misma, en términos más holísticos, pero sin perder su perspectiva.

Uno de los objetivos más relevantes de la gerencia de riesgos es comenzar con una revisión de toda la información, particularmente la evaluación combinada de riesgos, evaluación y valoración del riesgo después de estudios basados en la percepción del riesgo, evaluación del impacto económico y la caracterización científica de responsabilidad social de la fuente de riesgo.

Moreno y Godoy aseguran que:

Un gerente debe tener conocimiento sobre todo los aspectos de la organización, toda vez que la complejidad en la misma y sus individuos así lo ameritan, percibiendo la situación que se vive (problemas, deficiencias, producción, servicios, etc.), y sobre todo los peligros y riesgo a los cuales se enfrentan e impactan la economía de la organización, la salud e integridad de su talento humano; en este sentido la estructura básica de la ontología del riesgo representa un marco de referencia para la definición de objetivos claros acerca de los pormenores de riesgo, considerando otros aspectos de la gerencia (Moreno & Godoy, 2012, p. 47).

En consecuencia, para una gerencia de riesgos es importante conocer sus principios si se considera al recurso o talento humano el más valioso para la organización. En este sentido (Aven), establece que el principio de la gerencia de riesgos se presenta partir de tres potenciales resultados (Figura 1).



Figura 2. Gerencia de riesgos

Fuente: Moreno & Godoy, 2012, p. 48

Lo manifestado por estos autores ha sido un aporte muy importante para el desarrollo de este objetivo, especialmente, en lo que se refiere al programa que deben desarrollar las empresas, así como, por decirlo de alguna manera, las recomendaciones o sugerencias que hacen. No es solamente el Gerente General quien debe asumir la responsabilidad en la gestión del riesgo, son todos aquellos que componen la Alta Gerencia, e incluso los mismos empleados, puesto que si un empleado advierte que en el desempeño de su labor está asumiendo un riesgo, cualquiera que éste sea, debe consultar de inmediato con quien corresponda y no conducir a la empresa a consecuencias indeseadas.

#### **4. Principios que se utilizan para implementar el sistema de gestión de riesgos de una forma óptima**

La Guía Técnica Colombiana 5254:2004 (entre otras) es un indicativo de las medidas que se deben tomar en una empresa, puesto que: “ofrece unos requisitos generales para el establecimiento e implementación del proceso de gestión del riesgo, que involucra la



determinación del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo regular de los riesgos (Técnicas, 2004).

Esta norma puede aplicarse en todas las etapas de la vida de una actividad, función proyecto, producto o bien. Por lo general, el máximo beneficio se obtiene mediante la aplicación del proceso de gestión del riesgo desde el inicio. Con frecuencia se realizan numerosos estudios en diferentes etapas de un proceso (Normas Técnicas Colombianas, ICONTEC, p. 6).

Prosiguiendo este análisis y como recurso más fehaciente, vale la pena mencionar una vez más otra de las Normas de la ISO. Se trata de la OSHAS a la cual hace referencia el Ministerio del Trabajo:

Tras los últimos estudios realizados en el año 2013, ha puesto el foco [el Ministerio del Trabajo] sobre la importancia de adoptar medidas que contribuyan a reducir los riesgos laborales y, por ende, aumentar la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia, puesto que tras dichos estudios se observó la existencia de una alta tasa de muertes por accidentes de trabajo en las organizaciones colombianas. A raíz de tales investigaciones, se ha trabajado intensamente en la elaboración de normas y reglamentos encaminados a promover mejoras en la seguridad ocupacional de todas las organizaciones de Colombia (Excellence, 2016)

Por consiguiente, este Ministerio se ha preocupado por el bienestar de los trabajadores colombianos, y existen documentos muy importantes para evitar que muertes, heridos u otros problemas se sigan produciendo o, al menos, minimizarlos, lo cual beneficiará a las empresas categorizadas como Sector Secundario (o Terciario), por los altos costos que implica la ausencia de trabajadores y peor aún las posibles sanciones que genere hacer caso omiso de las normas o medidas, lo cual afectan severamente la economía de una empresa, además de las posibles demandas.

Un breve análisis de la información consultada a lo largo de la investigación, se destaca la Federación de Aseguradores Colombianos –FASECOLDA-, entidad que brinda una perspectiva sobre los riesgos laborales, diciendo que:

Para un país en desarrollo como Colombia, es fundamental conocer y analizar la problemática y realidad del mercado laboral, de forma tal que se refuerce el engranaje que gira en torno a las actividades sectoriales de la economía. Es por esto que desde 1994 se han reforzado los mecanismos legales e institucionales que brindan la cobertura necesaria a los trabajadores nacionales y extranjeros que laboran en el país. Por ello, el ejercicio de una actividad laboral, sin importar el grado de complejidad que represente, expone a los trabajadores colombianos a un riesgo que puede afectar su desempeño físico y mental. Ya sea una caída desde una altura considerable, o una lesión osteomuscular causada por una mala postura diaria en un escritorio, las empresas y empleados deben estar protegidos tanto económica como asistencialmente, por el Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL), entidad creada con el objetivo de proteger el capital humano del país de los riesgos asociados al ejercicio de una actividad laboral (-FASECOLDA-, 2013)

Esta entidad indica que la Ley 1562 de 2012 estableció que todos los trabajadores afiliados al Sistema que producto de su actividad laboral sufran un accidente de trabajo o sean diagnosticados con una enfermedad laboral, tienen derecho al reconocimiento de prestaciones económicas (p. 226).

De manera que el riesgo que se corre es bastante alto, al no implementar medidas tendientes a evitar los riesgos laborales de los trabajadores que conllevan a demandas y pagos cuantiosos (en muchos casos) de indemnizaciones. Es así que actualmente en Colombia cualquier persona que preste sus servicios a empresas o particulares, así sea temporalmente y sin importar el número de días, deben estar afiliados a un sistema de salud (EPS, en otros términos).

En el caso de las empresas legalmente constituidas este es un requisito sin el cual no pueden operar, pero lo que muchas de éstas olvidan: es la prevención.

En el mencionado documento de FASECOLDA, hacen un estudio cuantitativo sobre la accidentalidad laboral en Colombia al año 2012 cuyas estadísticas a esa fecha, actualmente ya se consideran obsoletas.

Es por ello que se acude a un documento del Ministerio del Trabajo de fecha más reciente: 2016, del cual se toman los siguientes apartes y que, además, contiene las normas del Sistema General de Riesgos Laborales, aspecto este que sustenta el marco legal que todo Gerente General, Director de Recursos Humanos, o simplemente el propietario de una empresa debe tener en cuenta; documento del que se toman textualmente los siguientes apartes; textualmente, por cuanto se trata de un documento oficial, legal y que está en vigencia, el cual no puede ser alterado en ninguna de sus normas:

El trabajador afiliado que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad laboral, tendrá derecho, según sea el caso, a las prestaciones asistenciales que ofrece el Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL), señaladas en los artículos 5 y 6 del Decreto Ley 1295 de 1994 (Trabajo, 2015):

- a) Asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica; b) Servicios de hospitalización; c) servicio odontológico; d) Suministro de medicamentos; e) Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento; f) Prótesis y ortésis, su reparación y su reposición solo en casos de deterioro o desadaptación, cuando a criterio de rehabilitación se recomiende; g) Rehabilitaciones física y profesional; h) Gastos de traslado, en condiciones normales, que sean necesarios para la prestación de estos servicios (p. 12).

Adicionalmente, la norma señala que los servicios de salud, como consecuencia de un accidente de trabajo o enfermedad laboral pueden ser prestados a través de la entidad prestadora de salud a la cual se encuentre afiliado en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, salvo los tratamientos de rehabilitación y servicios de medicina ocupacional que podrán ser prestados por las entidades administradoras de riesgos laborales.

Así mismo, se refiere a las prestaciones económicas por incapacidad temporal, la cual se encuentra reglamentada en los artículos 2, 3 y 4 de la Ley 776 de 2002 y artículos 5 y 24 de la Ley 1562 de 2012.

Además de las anteriores leyes, el documento en mención anota las siguientes:

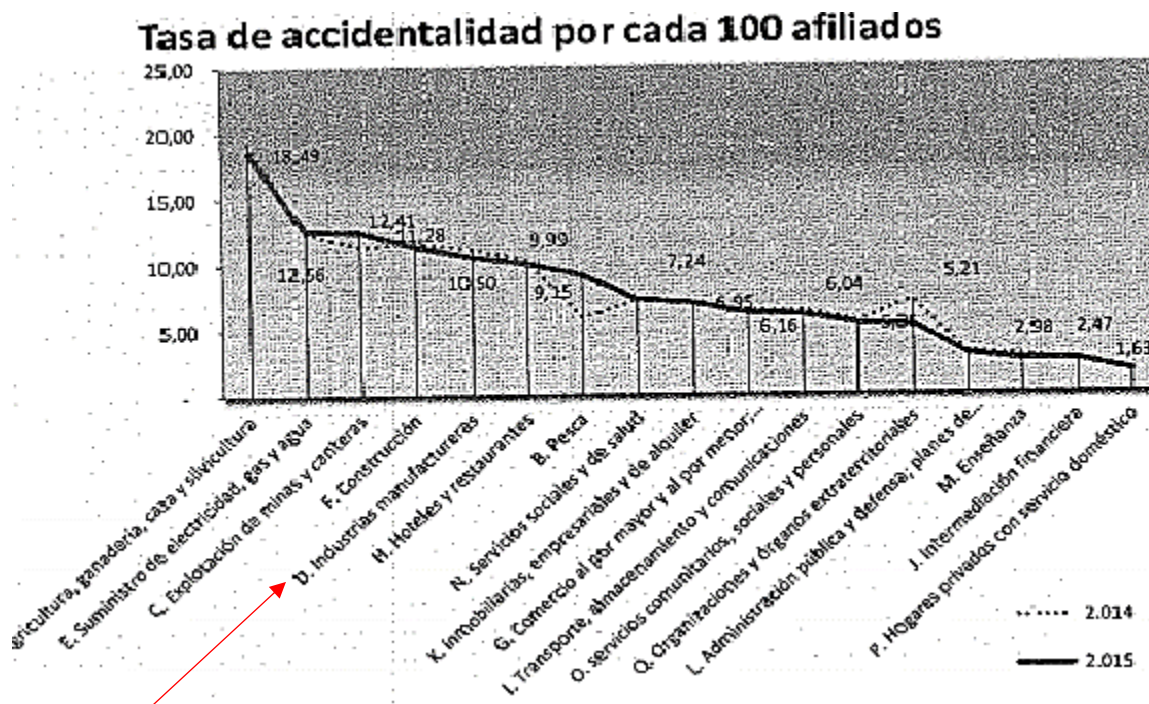
- Resolución 1409 de 2012 y Resolución 1903 de 2013
- Resoluciones 652 y 1356 de 2012
- Decreto 723 de 2013 recopilado en la sección 2, capítulo 2, título 4 del Decreto 1072 de 2015.
- Decreto 1637 de 2013, 1441 de 2014, 060 y 1507 de 2015 recopilados en el capítulo 10, título 4 del Decreto 1072 de 2015 y la resolución 892 de 2014.
- Decreto 1352 de 2013 recopilado en el capítulo 1, título 5 del Decreto 1072 de 2015.
- Resolución 3544 de 2013.
- Decretos 738 de 2013 y 931 de 2014
- Decretos 1443 de 2014, 1477 de 2014, 1507 de 2014.
- Resolución 6045 de 2014
- Decreto 055 de 2015, Decreto 472 de 2015, 301 de 2015, 1442 de 2014 y 2509 de 2015, 1886 de 2015, y
- Resolución 927 de 2016 (Ministerio de Trabajo, 2015).

Además, y por encima de este marco jurídico, está el artículo 49 de la Constitución Política de Colombia, 1991: “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad [...]”.

Como se observa existe un amplio y extenso cuerpo de normas que tienden a la salud y bienestar de los trabajadores colombianos.

Además, y aun cuando no es de cumplimiento legal, está la NTC-ISO-31000: 2009 Norma Técnica Colombiana para la Gestión del Riesgo.

Continuando con el documento del Ministerio de Trabajo y como cierre a este capítulo, el documento presenta las siguientes gráficas que indican los porcentajes de accidentalidad laborales:



#	Sector Económico	Tasa de accidentes	
		2014	2015
1	A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	19,17	18,49
2	E. Suministro de electricidad, gas y agua	12,39	12,56
3	C. Explotación de minas y canteras	11,30	12,41
4	F. Construcción	11,57	11,28
5	D. Industrias manufactureras	11,05	10,50
6	H. Hoteles y restaurantes	10,25	9,99
7	B. Pesca	5,88	9,15
8	N. Servicios sociales y de salud	7,12	7,24
9	K. Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	6,93	6,95
10	G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	6,31	6,16
11	I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,33	6,04
12	O. servicios comunitarios, sociales y personales	5,55	5,35
13	Q. Organizaciones y órganos extraterritoriales	7,08	5,21
14	L. Administración pública y defensa; planes de seguridad	3,09	2,98
15	M. Enseñanza	2,84	2,48
16	J. Intermediación financiera	2,41	2,47
17	P. Hogares privados con servicio doméstico	1,52	1,63
	CÓDIGO ERRADO	-	4,63
	Total general	7,71	7,50

Figura 3. Indicativos de la accidentalidad laboral

## Conclusiones

A lo largo del presente documento se han tratado temas muy puntuales, orientados a destacar la importancia de los riesgos laborales, sin que esto signifique que no se hayan mencionado ligeramente, otros temas relacionados con la gestión de riesgos a que están expuestas las empresas del sector comercial.

Por considerar que un Gerente General, Director de Recursos Humanos o simplemente el propietario de una empresa que tenga trabajadores a su cargo, debe conocer los riesgos a que está expuesto por desconocimiento de las normas vigentes o por no contar con medidas de prevención. Este problema es más frecuente en las pequeñas empresas o aquellas llamadas micro, ya que las grandes y medianas se cuidan de cumplir con las normas vigentes, salvo en algunas ocasiones.

Por lo tanto, el documento se ocupó, en primer lugar, de analizar los riesgos a que se ven expuestos los trabajadores del sector manufacturero, que afectan su salud física como son posturas inadecuadas que afectan el sistema esquelético y muscular; heridas producidas por las máquinas; cortadoras industriales, por ejemplo, entre otras, visuales; psicológicas (estrés), etc.

Seguidamente el trabajo señala la responsabilidad que tiene la Alta Gerencia de una empresa en el cumplimiento de las normas; sin embargo, se hace énfasis en que no solamente es el Gerente General, el jefe de Recursos Humanos y demás directivos son responsables también, y en gran medida, los mismos trabajadores porque muchas veces por temor a perder el empleo omiten comunicar lo que le está sucediendo durante el desempeño de su labor.

Por último, se presentan los principios que se utilizan para implementar el sistema de riesgos, esto es, un marco legal con el que cuenta Colombia, bastante amplio, pero que no puede ser omitido, pues éste forma parte de la responsabilidad del Gerente General y demás directivos y que conviene ser tenido en cuenta, además de otras normas que, si bien no son de obligatorio cumplimiento, es conveniente seguirlas.

Por todo lo anterior, como concepto personal del autor de este ensayo, se infiere que los riesgos asociados al desempeño de labores en el sector manufacturero u otros, puesto que en cualquier labor que se desempeñe no se limitan únicamente a una lista, sino que pueden surgir

otros imprevistos, tales como el estrés derivado por presiones en el lugar de trabajo, lo que conlleva a situaciones psíquicas que hacen recurrir al trabajador al consumo de tabaco, alcohol o sustancias psicoactivas para tratar de superar esta patología lo que, obviamente deriva en un progresivo aumento de deterioro en su salud física y mental o, bien, comportamientos inexplicables de su personalidad.

Ahora, en esto cabe una gran responsabilidad de quien sufre síntomas físicos o psicológicos -como ya ha sido comentado-, por no consultar oportunamente al médico, pero también a la misma empresa o al jefe del departamento donde el trabajador realiza su trabajo debido a las presiones, riesgo que puede derivarse en un accidente de trabajo, con las consecuencias ya conocidas.

De ahí que los riesgos asociados con el desempeño de labores, es uno de los aspectos en que el Gerente General, quien haga sus veces o bien, el propietario de cualquier empresa de cualquier nivel en que se encuentre, debe, además de tener sus trabajadores afiliados al sistema de salud obligatorio en cumplimiento de las leyes vigentes al respecto, analizar qué tipo de riesgo pueden correr sus trabajadores (operarios, por ejemplo) o empleados de oficina porque estos también corren riesgos.

Todas estas inquietudes deben plantearse porque, además de las implicaciones legales que conlleva asumir riesgos laborales, está de por medio la calidad de vida de sus trabajadores, en uno de sus aspectos más fundamentales: la salud.

Se confía en que este documento sea una guía para quienes están interesados en no correr riesgos laborales, que pueden traer serias consecuencias económicas para la empresa.

## Referencias

- Cabaleiro. R. (2010) Prevención de riesgos laborales: normativa de seguridad e higiene en el puesto de trabajo. Tercera edición Editorial S.L. España. (Citado por Moreno & Godoy, p. 41).
- Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 49.
- Cruz-Cunha,. Varajao, & Marthinho, R. (2011) Enterprise Information Systems: International Conference, Centeris 2011, Vilamoura, Algarve, Portugal, October 5-7, 2011. Proceedings, Parte1. Editions Springer. New York. Citados por Moreno & Godoy 2012, p. 44).
- Federación de Aseguradores Colombianos –FASECOLDA- (2013). Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia. Obtenido de:  
[http://www.fasecolda.com/files/2813/9101/0320/parte\\_i.captulo\\_5\\_el\\_sistema\\_general\\_de\\_riesgos\\_laborales\\_en\\_colombia.pdf](http://www.fasecolda.com/files/2813/9101/0320/parte_i.captulo_5_el_sistema_general_de_riesgos_laborales_en_colombia.pdf)
- Gerencie. (s.f.) Riesgos laborales empresariales. Obtenido de <https://www.gerencie.com/riesgos-profesionales-laborales-en-trabajadores-independientes.html>
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2005). Curso básico para delegados y delegadas de prevención de riesgos específicos de Pymr. Obtenido de [www.istas.ccoo.es/descargas/cursobasicodelegadospyme.pdf](http://www.istas.ccoo.es/descargas/cursobasicodelegadospyme.pdf)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas- ICONTEC- NTC-ISO-31000: 2009. Obtenido de [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)
- IsoTools Excellence (2016). Normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. Obtenido de: <http://www.isotools.com.co/normativa-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-colombia/>
- Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.). Aseguramiento en riesgos laborales. Obtenido de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento%20en%20riesgos%20laborales.pdf>



- Ministerio de Trabajo (2016). Indicadores del Sistema General de Riesgos Laborales. Cifras 2011-2015. Obtenido de:  
<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2015/INFORME%20INDICADORES%20SGRL%202011%20-%202015.pdf>
- Moreno & Godoy. (2012) Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia. En Revista Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X. Obtenido de:  
[http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)38-56.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)38-56.pdf)
- Normas Internacionales ISO. (s.f.). Por qué las Normas Internacionales deben estar en la agenda de los líderes. Soluciones globales de avanzada para la alta gerencia. Obtenido de:  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/ceo\\_brochure-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/ceo_brochure-es.pdf)
- Raspa. (2011) La alta gerencia corporativa, el marketing y la responsabilidad social empresarial. Caso Venezuela. Colombia: Universidad del Magdalena. En Revista Clío América. Enero - Junio, Año 5 No. 9, Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114859.pdf>
- Sanín A., H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación). Santiago de Chile: Naciones Unidas/CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones ILPES. Obtenido de:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>
- Serra (2011). ISO 31000: 2009. Herramienta para evaluar la gestión de riesgos. Obtenido de:  
<http://m.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>
- Spoerer, (s.f.). ¿En el país de las maravillas? Equipos de alta gerencia y cultura empresarial. Documentos de Trabajo. Serie Gestión N° 88. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Obtenido de:  
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/88%20ceges%20SS.pdf>
- Universidad Católica de Oriente –Antioquia- (s.f.) Sectores productivos en Colombia. Obtenido de:  
<http://www.uco.edu.co/ova/OVA%20Economia%20Colombiana/Objetos%20informativos/Unidad%201/2.%20SECTORES%20PRODUCTIVOS%20EN%20COLOMBIA.pdf>