

Caracterización sobre la percepción de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SST a partir de la comunicación y la cultura en empresa del sector industrial

Characterization of the perception of OSH management based on communication and culture in a company in the industrial sector

Autora:

Stephanie Carolina Cardona Villafañe

Directora de trabajo de grado:

Sandra Fuentes M.

Resumen

El presente artículo tiene la finalidad de reconocer la percepción de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, a través de los procesos culturales y de comunicación estratégica en la Siderúrgica del Occidente, empresa encargada de ofrecer materiales para construcción, ubicada en el Valle del Cauca, Colombia.

Para el desarrollo inicial de este estudio, y a partir de la consolidación de un marco teórico para establecer los criterios de análisis, se estableció la fase de caracterización con la aplicación de una entrevista a diez funcionarios administrativos de la organización y una encuesta a 153 empleados de planta de SIDOC, ambos instrumentos con el fin de conocer la percepción de los colaboradores de la organización frente a las categorías de cultura, comunicación, sostenibilidad y seguridad y salud en el trabajo y, por último, una etnografía documental donde se analizó el informe de sostenibilidad de la organización. En concordancia con lo anterior, se analizaron a nivel teórico las diversas categorías intervenidas a nivel metodológico. Posterior a esta caracterización, se realiza la prospectiva frente a las estrategias de comunicación que permitan facilitar la apropiación de la cultura de la seguridad salud en el trabajo en la organización.

A partir de los resultados obtenidos en la caracterización, se encontró que los empleados de SIDOC reconocen el impacto de las estrategias de comunicación encaminadas en consolidar y socializar los aspectos culturales de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa. Sin embargo, identifican que existe la posibilidad de fortalecer los canales y/o estrategias de comunicación para favorecer la participación de los colaboradores y a su vez la apropiación de la SST.

Palabras clave: cultura organizacional, seguridad y salud en el trabajo, desarrollo sostenible, comunicación estratégica

Abstract

The present article has the purpose of recognizing the perception of the management of safety and health at work, through cultural processes and strategic communication in the Siderúrgica del Occidente, a company in charge of offering construction materials, located in the Valley of Cauca, Colombia.

For the initial development of this study and based on the consolidation of a theoretical framework to establish the analysis criteria, the characterization phase was established with the application of an interview to ten administrative officials of the organization and a survey of 153 employees of the organization. SIDOC plant, both instruments in order to know the perception of the organization's collaborators regarding the categories of culture, communication, sustainability and safety and health at work and, finally, a documentary ethnography where the report of organizational sustainability. In accordance with the above, the various categories intervened at the methodological level were analyzed at a theoretical level. After this characterization, it is sought to carry out the prospective against the communication strategies that facilitate the appropriation of the culture of health and safety at work in the organization.

Based on the results obtained in the characterization, it was found that SIDOC employees recognize the impact of communication strategies aimed at consolidating and socializing the cultural aspects of occupational health and safety in the company. However, they identify that there is the possibility of strengthening communication channels and/or strategies to favor the participation of collaborators and, in turn, the appropriation of safety and health at work.

Keywords: organizational culture, safety and health at work, sustainable development, strategic communication

Contexto de la organización

El desarrollo sostenible se ha convertido en un tema relevante para el mundo debido a que contribuye a la búsqueda de una sociedad equitativa, vivible y viable, donde se pueda dar respuesta a las necesidades del presente, sin poner en riesgo a las necesidades futuras (Brundtland, 1987). El alcance de este objetivo implica el involucramiento de todos los sectores en especial el empresarial o el de la empresa privada, donde las organizaciones se ven en la obligación de desarrollar acciones que les permitan ser sostenibles a largo plazo y garanticen la seguridad de sus empleados, clientes y grupos de interés.

Dentro de las propuestas para la sostenibilidad, se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un plan para emprender un nuevo camino a partir del aprovechamiento de los recursos y el beneficio de la sociedad. El objetivo 8 busca el “Trabajo decente y el crecimiento económico,” y una de sus metas es “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

La empresa caso de estudio es La Siderúrgica del Occidente (SIDOC), una organización familiar fundada por Maurice Armitage en el año 1987; esta es una siderúrgica semi integrada que recolecta chatarra de diferentes fuentes generadoras, como los recicladores y la industria, para ser reutilizada en la fabricación de acero estructural para refuerzo de concreto. Además, comercializa en las tiendas SIDOC, otros productos complementarios para la construcción, respondiendo así a las necesidades del mercado de la obra negra y gris.








Para la organización, sus colaboradores son el capital más valioso, está en su ADN y se ve reflejado en su eslogan “Mucho más que acero,” que demuestra que detrás de cada producto de acero producido y elemento de construcción comercializado, se cuenta con un equipo humano comprometido con la calidad, la entrega oportuna de material y un excelente servicio al cliente que promueve el crecimiento compartido y la construcción de región, generando un impacto positivo más allá de la actividad económica, propiciando el bienestar para los clientes y creando un efecto favorable en toda la comunidad en el área de influencia de la empresa.

Siendo coherente con su ADN y para aportar a los ODS, se crea el proyecto “La vida por encima de todo,” teniendo en cuenta que las siderúrgicas están clasificadas como empresas con riesgo V, según el artículo 26 del Decreto 1607 de 2002 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, que cobija a organizaciones como “areneras,

manejo de asbestos, bomberos, manejo de explosivos, construcción, explotación petrolera y minera, entre otras”. Es por esto que SIDOC prioriza la cultura de la seguridad y salud en el trabajo dentro de su planta ubicada en Yumbo, Valle del Cauca. En este mismo sentido, se establecieron 7 reglas de oro para el cuidado de la vida, las cuales son de obligatorio cumplimiento y como el empleado es el protagonista de esta historia, se invita a que se conviertan en parte del comportamiento diario, lo cual es un reflejo de la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de SIDOC.

Figura 1

Reglas de oro SST en SIDOC

	Regla 1	Permanece anclado a la vida, siguiendo los estándares de trabajo seguro en alturas.
	Regla 2	Usa el candado y la tarjeta, cumplir con el estándar de energías peligrosas te mantendrá completo.
	Regla 3	Durante los trabajos de izaje ubícate en un lugar seguro y retirado de los recorridos de la carga, esa es tu zona de vida.
	Regla 4	Camina por senderos seguros y demarcados, alejados de maquinaria y camiones.
	Regla 5	Cuida tu vida en trabajos de chispa y soldadura, usa equipos inspeccionados y seguros, con todos los EPP y conoce bien las piezas a trabajar, así evitarás incendios y explosiones.
	Regla 6	Te queremos con nosotros, por eso el uso de alcohol y drogas está prohibido.
	Regla 7	Reporta incidentes y accidentes.

Fuente: cartilla del Sistema de Gestión SST (2021).

La cultura como eje organizacional

La cultura organizacional determina el comportamiento de los colaboradores dentro y fuera de la empresa, de acuerdo con Azevedo (2007) “la cultura organizacional es el factor primordial que genera una clara diferenciación de las empresas sostenibles, esto en gran parte a la complejidad y particularidad de esta, lo que impide en gran medida que pueda ser copiada o imitada”. Por otro lado, Soria (2008) señala que “es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (p.32). De esta manera, en el presente estudio, se aborda la cultura como un aspecto fundamental para el desarrollo y apropiación de la seguridad y salud en el trabajo

dentro de la organización. Así mismo, en una investigación realizada en Cali, Colombia por Gálvez y García (2011) de “Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología” indica que definitivamente hay una mejora considerable en relación a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización, en sus procesos internos y en el clima organizacional cuando se aplican prácticas relacionadas con la cultura de la innovación que lleven consigo el fomento del trabajo en equipo, la adaptación a los cambios, el compromiso con la empresa y la administración del riesgo.

Acorde a lo anterior y teniendo en cuenta que SIDOC en toda su trayectoria en el mercado de estar produciendo y comercializando productos de acero y para la obra gris de alta calidad, ha generado vínculos de confianza con sus clientes y grupos de interés, se hace fundamental avanzar frente a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo a partir de la comunicación y la cultura, de manera que cada uno de los colaboradores interiorice la relevancia que esta tiene para el desarrollo de sus actividades y el cuidado propio. Se pretende alcanzar este objetivo a través de una caracterización el estado actual de la cultura, la comunicación, la sostenibilidad y la seguridad y salud en el trabajo en SIDOC y la identificación de oportunidades de mejora de los procesos de comunicación frente a la socialización de estrategias de seguridad y salud en el trabajo. Teniendo presente que la relación cultura y frecuencia de lesiones y de desempeño en seguridad sostenible están correlacionadas directamente, como lo demostró el estudio realizado en el año 2009 por DuPont Sustainable Solutions (DUPONT) , además, de haber pasado de ser una organización reactiva a calculadora y estar en la transición de tener una cultura anticipada, como lo menciona el Director de SST de esta organización bajo estudio.

Estado de la cuestión

En cuanto a los estándares nacionales e internacionales como parámetros para la Seguridad y Salud en el trabajo: a nivel nacional, los primeros referentes legales en términos de SST se dieron hacia el año de 1979 (Hernández et al., 2017). Allí se definieron los conceptos básicos que permitieran garantizar la salud, bienestar, seguridad y garantías laborales para los trabajadores; posterior a ello, se establecieron nuevas leyes y decretos donde se incluyeron los cambios considerados necesarios para propulsar el cumplimiento de las condiciones básicas de seguridad y bienestar en los lugares de trabajo, articulándose con políticas de medicina, higiene y demás disposiciones requeridas para propender por la vida de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad, la normativa compila y unifica las medidas de seguridad y salud en el trabajo mediante el Decreto 1072/2015, en donde están consignados todos los avances colombianos en el tema. Todo el marco legislativo se detalla a continuación:

Tabla 1

Marco legislativo

Ley, decreto o resolución	Objeto principal
 Principal Ley 9 de enero 24 1979 (Titulo III)	Conceptos básicos para preservar y optimizar la salud de los trabajadores en sus sitios de trabajo.
 Resolución 2400 de mayo de 1979	Normas en cuanto a vivienda, higiene y seguridad en sitios de trabajo.
 Resolución 2413 de mayo 1979	Reglamento de higiene y seguridad industrial en empresas de construcción.
 Decreto 586 de febrero 25 de 1983	(CQPASO)
 Decreto 614 de marzo de 1984	Bases para los programas de Salud Ocupacional en el territorio nacional.
 Resolución 2013 de junio de 1986	Reglamentación de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial.
 Resolución 1016 de marzo de 1986	Reglamentación de los programas de Salud Ocupacional.
 Ley 1562 de julio de 2012	Se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y realizan otras disposiciones en SST.
 Decreto 1072 de mayo 2015	Se reglamenta de manera integral los Planes de Gestión para Salud y Seguridad en el Trabajo.






Fuente: Hernández et al. (2017).

Por otra parte, a nivel internacional se establecen unos estándares que permiten la consolidación de una cultura basada en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. El estándar internacional más utilizado para desarrollar este proceso son los sistemas OHSAS 18001 y el reciente publicado en la ISO 45001. El cumplimiento de esta normativa demuestra el compromiso de una empresa para controlar y mejorar continuamente la salud de su equipo de trabajo; de igual manera, la salud ocupacional y el sistema de gestión de la seguridad, a menudo se integran con sistemas de gestión similares como Medio Ambiente Sistema de Gestión (ISO 14001) y Calidad Sistema de Gestión (ISO 9001).

En este mismo sentido, la Asociación Mundial del Acero (World Steel Association, 2018) asevera que trabajar de forma segura es una condición de empleo y la excelencia en seguridad genera óptimos resultados. Igualmente, este organismo mundial ha considerado algunas actividades principales donde pueden ocurrir accidentes severos: maquinaria en movimiento, caídas de altura, objetos que caen, tráfico en el sitio e incidentes de seguridad de procesos. Como se detalla a continuación:

Tabla 2

Marco legislativo a nivel internacional

Normativa	Objeto principal
 OHSAS 18001	Disminuir la siniestralidad laboral, cumplimiento de la legislación, aumentar y mejorar la productividad de los trabajadores, fomentar la cultura preventiva dentro de la organización y gestionar eficazmente aspectos de evaluación de la SST
 ISO 45001	La certificación ISO 45001 tiene la misma finalidad que OHSAS 18001, a excepción que esta nueva norma refuerza el papel de la alta dirección y hace un mayor hincapié en la importancia del contexto de la organización.
 ISO 14001	Mejorar de la gestión de todos los aspectos ambientales, ayudando a las organizaciones a controlar consumos, residuos, vertidos y emisiones atmosféricas, así como la mitigación de riesgos ambientales, generando así oportunidades de beneficio económico.
 ISO 9001	lograr que una compañía consiga la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continuada dentro de la misma.
 Asociación Mundial del Acero	Trabajar de forma segura es una condición de empleo y la excelencia en seguridad genera óptimos resultados.

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en la Figura 2 , la identificación y clasificación de estos aspectos permiten consolidar los pilares de SST al interior de la organización.

Figura 2

Pilares SST

La Asociación Mundial del Acero desarrolla diversos pilares fundamentales para alcanzar los objetivos de sostenibilidad, SIDOC apropia cuatro de ellos.

<p>i Los siguientes cuatro pilares son fundamentales para lograr la efectividad operacional, cuidar la integridad del ser humano y el medio ambiente, impactando directamente en la reputación organizacional.</p>	
<p>1 </p> <p>Liderazgo y cultura Seguridad, sentido de vida</p>	<p>Este pilar se fundamenta en la "seguridad, sentido de vida", enfocado en el ser de las personas para generar conciencia de la importancia del autocuidado y del cuidado de los demás. Para ello, se cuenta con un modelo de modificación de comportamientos apoyado en una aplicación que permite llevar el registro de los diálogos que realizan los líderes observadores de comportamientos tanto positivos como negativos. Se califica el nivel de conciencia del empleado respecto a la seguridad y salud en el trabajo, estos son tres: Comportamientos inseguros, conciencia de autocuidado y conciencia de cuidado a los demás.</p>
<p>2 </p> <p>Seguridad Prevención de los accidentes</p>	<p>Este pilar se basa en la prevención de accidentes e incidentes, para ello, se desarrolla la estrategia de comunicación las "Siete reglas de oro de SIDOC" (Cartilla Sistema de Gestión SST, 2021) las cuales deben seguirse al momento de realizar labores dentro de la planta.</p> <p>(Ver gráfico -1)</p> 
<p>3 </p> <p>Salud Prevención de enfermedades</p>	<p>En este pilar se enfatiza en la implementación de buenas prácticas en salud, pausas activas, medidas de cuidado en pandemia, entre otras, con el fin de, principalmente, preservar la vida de cada uno de los empleados de la organización, lo que, a su vez, permite que no existan eventos de parada operativa debido a afectación del personal por enfermedad.</p>
<p>4 </p> <p>Seguridad de procesos Prevención de emergencias</p>	<p>En este pilar se han implementado diversas medidas como las brigadas de emergencia, los simulacros y un comité de emergencia del cual hace parte la gerencia, gestión humana, jefes de proceso, comunicaciones, entre otros. Se han realizado capacitaciones y simulaciones de situaciones críticas para fortalecer los protocolos de acción y evaluar las decisiones y actividades a ejecutar en este tipo de situaciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, las acciones que SIDOC ha desarrollado en torno a la cultura y a la seguridad y salud en el trabajo, son, por ejemplo: en el 2021 se estableció una política integral donde se determina que la empresa tiene un compromiso con la SST y debe ser asumida como un elemento clave para tener un entorno laboral seguro y saludable a través de la alineación y cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables. De igual

manera, el control sistemático de riesgos de la SST promueve la innovación, el desarrollo sostenible, la participación y la consulta de los trabajadores y sus representantes. En este mismo sentido, y como se observa en la Figura 3, internamente se implementa la estrategia “El protagonista de esta historia eres tú”, allí se comunica y se desarrolla la importancia del activo humano, el cual es un diferenciador que, gracias al compromiso, permite cumplir con los objetivos organizacionales.

Figura 3

Estrategia de comunicación “EL PROTAGONISTA DE ESTE HISTORIA ERES TU”



Nota. El poder de la prevención hace referencia a la importancia de cuidarse y de cuidar a los demás. Fuente: elaboración propia.

Estos mensajes se comunican por canales internos y externos, como WhatsApp, pantallas en casino y tiendas, correo, redes (Twitter, Instagram, Facebook), SMS, entre otros. Adicional, se fortalece el valor de la integridad “actúa bien, aunque no te estén viendo” y las competencias corporativas, como el compromiso -sentir la empresa propia- y el liderazgo SIDOC.

De igual manera, para dar seguimiento a los peligros y riesgos en la organización, SIDOC se maneja la pirámide de Heinrich, responsable de estudiar la seguridad industrial desde 1930. En este método, se plantea que, para evitar todo accidente grave o fatal, se debe empezar por prevenir los incidentes pequeños que se obvian y muchas veces se ignoran (León, 2019). Esta Ley de Heinrich, es la base de la seguridad basada en el comportamiento (Behaviour Based Safety, BBS), un enfoque que se centra en identificar y cambiar los comportamientos de los trabajadores inseguros; es decir, se centra en el progreso del rendimiento individual del trabajador, en lugar de mejorar el sistema de trabajo establecido por la organización (León, 2019). Su estudio indica que, de 600 incidentes menores, 30 terminan siendo accidentes leves con daños materiales, con o sin lesión, 10 son graves, y 1 puede ser fatal.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y analizando los diferentes procesos culturales de seguridad y salud en el trabajo implementados desde la alta dirección y buscando la misma activación por parte de los colaboradores, repercutiendo así en la sostenibilidad de la organización, la comunicación es el factor estratégico para promover los comportamientos esperados por la organización en cuando a la cultura de la seguridad y salud para su continuidad y aporte a la región, tomando en cuenta que puede ser vista como “una metodología integradora” (González, 2014, p. 10) que genera resultados. Además, una buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura y a modificar actitudes cuando el cambio así lo exige, adicionalmente, alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización (Costa, 2008.). Esto, a su vez, como plantea Pérez (2001) “sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos” (p.458). Teniendo en cuenta la empresa bajo estudio, el objetivo es gestionar la seguridad y salud en el trabajo a partir de la comunicación y la cultura de SIDOC.

¿Cómo se desarrolla la cultura organizacional en SIDOC?

La cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de las organizaciones debido a que cuenta con un carácter estratégico que permite la estructuración al interior de las empresas y moviliza a los colaboradores a comportarse de determinada manera, alineada -en cierta medida- a los valores establecidos en las organizaciones. Esta, a su vez, impacta de manera determinante en la evolución de las mismas, ya que, todos sus empleados – incluida la alta dirección- están trabajando por el cumplimiento de un mismo objetivo. Desde las primeras definiciones que se le otorgan al término, Pettigrew (1979) la describe como “el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.574) se le da a la cultura un carácter de cohesión que permite conectar y representar a los clientes internos bajo unas mismas premisas, las cuales los identifican y definen su comportamiento en la organización.

En el presente estudio, se aborda la cultura bajo la postura de Cuesta (2005) quien define este aspecto como “el conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización”. La cultura, vista desde esta perspectiva, le permite a la empresa establecer diversos parámetros que le proporcionan a sus colaboradores conocer la manera en

que deben actuar frente a diferentes situaciones, en esta ocasión, específicamente, a las actividades y procesos que involucren a la seguridad y salud en el trabajo, factor determinante para el desarrollo sostenible.

Asumir la cultura como un elemento transformador, les ha permitido a las organizaciones establecer una hoja de ruta donde sus colaboradores pueden y deben participar activamente, además, porque estos son actores determinantes para la construcción, apropiación y cumplimiento de aquellos valores, conductas y comportamientos establecidos desde la alta dirección. En este mismo sentido, Llanos y Bell (2018) determinan que:

La cultura de una organización se desarrolla o rediseña. Es importante considerar la cultura y personalidad de cada integrante. Es decir, la cultura de la organización debe establecer características básicas, compartidas y asumidas por los miembros, pero sin despersonalizarlos y alienarlos. Esto implica, respetar principios culturales de las personas, siempre y cuando estas características, no sean irreconciliables con las de la organización. (p.123)

En este caso SIDOC, a través de su cultura organizacional, promueve el valor de la familia y el autocuidado, pues establece una estructura centralizada funcional con una administración de puertas abiertas. Igualmente, ha implementado la estrategia de minicompañías, metodología que entiende cada proceso interno como una empresa y permite dar protagonismo a los empleados, al brindarles la posibilidad de gerenciar su propia área con el objetivo de fortalecer el compromiso y la sostenibilidad, fomentando así el crecimiento compartido. En estas minicompañías, se plantea el rol de seguridad y salud en el trabajo, quien se configura como el encargado de realizar el seguimiento a los riesgos, condiciones inseguras, a la gestión y control visual en cada espacio, debe estar comprometido y proponer todos los días mejores comportamientos y desempeño de este aspecto. Además, las minicompañías han logrado empoderar a los líderes, jefes o dueños de procesos al interiorizar que son ellos los primeros responsables de la SST; lo anterior, cumple con el objetivo de potencializar el compromiso de las partes interesadas: empresa – colaborador.

Por otra parte, a través de las diversas estrategias de comunicación implementadas para la apropiación y difusión de la importancia de la cultura de la SST, se promueve el lema “Si a SIDOC le va bien, a todos nos va bien”. Estos mensajes se comunican por canales internos y externos, como WhatsApp, pantallas en casino y tiendas, correo,

redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook), SMS y buscan promover el sentimiento de unión, autocuidado y cuidado del prójimo, compromiso humano y familiaridad, valores misionales de la compañía.

Conforme a lo referido anteriormente y teniendo en cuenta la seguridad y salud en el trabajo, es importante resaltar que cada vez toma más relevancia en los diferentes entornos empresariales; en la SST, las organizaciones no deben centrarse únicamente el bienestar físico y mental, también el intelectual y social; deben estar contempladas las necesidades específicas de los trabajadores, en la planeación, ejecución, control, evaluación y vigilancia de su salud individual y colectiva sin excepción (Hernández et al., 2017). No obstante, el desafío es entenderla como tema de responsabilidad social empresarial y de creación de valor compartido para la sostenibilidad de la empresa.

Impacto de la comunicación estratégica en los procesos internos organizacionales

La comunicación estratégica es un eje que permite movilizar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, además, permite que aspectos como la cultura sean apropiados por los empleados e integrados a la cotidianidad de las empresas “una buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige” (Costa, 2008, p.38) Este aspecto es fundamental para SIDOC debido a que, mediante la implementación de procesos de comunicación estratégica, se promueve interiorizar en los colaboradores la cultura de seguridad y salud en el trabajo que es uno de los pilares de la organización.

En este mismo sentido, la correcta gestión de la comunicación al interior de las organizaciones permite la construcción de vínculos, emociones y experiencias; las personas como seres sociales, se conforman en el cotidiano desde sus experiencias, tramas y contextos, en este caso, el contexto es el empresarial y está determinado por una serie de conductas estratégicas para el correcto funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. SIDOC, a través de sus campañas de comunicación, promueve este tipo de conductas que prioricen el relacionamiento entre los colaboradores y la alta dirección, con el fin de fortalecer vínculos de confianza, la cual hace parte de los valores corporativos de la organización. Las diversas estrategias de comunicación están encaminadas al fortalecimiento de los procesos internos en el marco de la SST.

Otro aspecto fundamental frente a la importancia de contar con procesos de comunicación estratégica, y acorde a lo mencionado anteriormente, es la integración que se genera con los públicos internos. Según González (2014) la comunicación puede ser vista como “una metodología integradora”, la cual permite movilizar a todos los empleados hacia un fin común, en este caso, la apropiación y cumplimiento de las políticas de seguridad y salud en el trabajo, así como la importancia sobre el valor que esta tiene para salvaguardar la vida de cada colaborador. Esto representa un gran reto para el jefe de comunicaciones, la alta dirección y el equipo en general, donde se deben establecer estrategias que trasciendan lo instrumental y logren ser agentes movilizados en el quehacer cotidiano de toda la organización. Asimismo, se puede considerar la comunicación como una acción simbólica que no está naturalmente atada a los hechos reales, sino a representaciones (Costa, 2004) por lo que se hace indispensable pensar el proyecto desde la comunicación y de esta manera consolidar el vínculo con el fundador para la continuidad de la organización con narrativas estratégicas corporativas para el futuro de las organizaciones (Manucci, 2005).

De la misma manera, la comunicación permite gestar cambios desde el interior de la organización; como lo plantea Costa (2008) una buena estrategia contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exige, y alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. En este caso, uno de los mayores objetivos de la organización es fortalecer su cultura organizacional, específicamente frente a los procesos de seguridad y salud en el trabajo. Además, que los empleados interioricen el lema de ser una organización “de puertas abiertas”. Esto está directamente relacionado con SST debido a que se promueve el reporte de incidentes y accidentes, la confianza para comunicarse abiertamente con la alta dirección y los equipos de trabajo encargados de gestionar todos los procesos de cultura de la SST.

Otro aspecto que se favorece al implementar la comunicación estratégica es identificar aquellas personas que son elementos clave dentro de la empresa, esto parte de un reconocimiento de los colaboradores y sus aptitudes. La comunicación estratégica permite organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientar hacia metas comunes (Garrido, 2017). Los clientes internos en SIDOC siempre han sido considerados parte fundamental en el desarrollo de las estrategias internas, adicionalmente, siempre han sido una prioridad para la organización y por esto existen diversas campañas que promueven este principio organizacional como es “La vida por encima de todo”.





Metodología implementada para el proceso de caracterización

Para el desarrollo del presente estudio de caso se establecieron 2 fases basadas en el marco de referencia conceptual y en el conocimiento de los avances de la organización en materia de SST. En la Fase 1, se realizó una caracterización la cual tuvo como objetivo comprender y analizar el nivel de reconocimiento que tienen los empleados de SIDOC frente al proyecto “La vida por encima de todo”. La Fase 2 consistió en generar una propuesta de oportunidades de mejora (prospectiva), basada en los hallazgos obtenidos a partir de la Fase 1.

Para llevar a cabo el desarrollo de la caracterización, inicialmente se establece el público objetivo a intervenir:

Tabla 3

Público a intervenir en el proceso de caracterización

Público a intervenir	Características	Población	Muestra
 Decisores	Junta directiva, Gerente General, Gerente de Planta, Director de SST, Director de Gestión Humana.	9	
 Gestores	Equipo disciplinario que ejecuta y gestiona las estrategias en temas como SST, Cultura y Comunicación.	11	
 Jefes de proceso	Líderes de proceso de Gestión Humana, Líderes de procesos, Líderes de Comunicaciones.	26	
 Destinatarios	Personal vinculado de manera directa e indirecta con la organización, Personal de planta en Yumbo, Personal que labora en las tiendas de las principales ciudades del suroccidente del país.	665	Nivel de confianza: 95% Margen de error: 7% Tamaño ideal de la muestra: 152

Fuente: elaboración propia.

Para determinar el tamaño de la muestra de la encuesta, se utilizó la herramienta para cálculos estadísticos de NetQuest (2022). A partir de la población total de la organización y asumiendo un margen de error del 7 % y un nivel de confianza del 95 %, se determinó que el tamaño de la muestra necesario para aplicar dicho instrumento era de 152 personas.

En cuanto al instrumento cuantitativo, se entrevistaron a los 10 funcionarios de alto nivel, quienes tenían un mayor involucramiento en el desarrollo de los procesos de SST y la capacidad de generar un aporte representativo frente a la caracterización. Esta elección se basó en criterios como su conocimiento del tema, la relevancia de su función en la organización y su disponibilidad.

Para el desarrollo de la fase de caracterización, se implementó una metodología mixta. Se utilizó el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) debido a que este método permite “confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (Sampieri et al., 2014, p.166).

De igual manera, en este diseño metodológico se “recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos” (Sampieri et al., 2014) para lo cual se diseñaron tres herramientas de recolección de información y se definieron 4 ejes de análisis: comunicación, cultura, SST y sostenibilidad.

Tabla 4

Técnica de recolección de datos

Técnica de recolección					
Técnicas	Participantes	#Participantes	Ejes de análisis	Objetivo	Enfoque
Entrevistas cualitativas.	Decisores, gestores, jefes de procesos	10 funcionarios	Comunicación, cultura SST, sostenibilidad.	Identificar si para este público es una prioridad la SST, cultura y comunicación.	Prospectiva: “Deberían” (Todas las preguntas del instrumento se vuelven abiertas.
Encuesta cuantitativa.	Destinatarios	153 funcionarios	Comunicación, cultura SST, sostenibilidad.	Percepción de los colaboradores sobre los procesos de SST, cultura y comunicación.	Actual y prospectiva (Preguntas abiertas y cerradas del instrumento)
Etnografía documental	N/A	N/A	SST	Identificar la importancia de la SST para las partes interesadas de SIDOC.	Actual y prospectiva.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto a la etnografía documental, se analizó el informe de sostenibilidad de SIDOC con el fin de reconocer la totalidad las acciones que se han implementado frente a la seguridad y salud en el trabajo y la cultura en SIDOC. Es fundamental resaltar que, si bien la empresa en la actualidad cuenta con 23 temas de relevancia organizacional, la gestión de SST es el aspecto de mayor prioridad para los diferentes grupos de interés, como se puede observar en la Figura 4.

Figura 4










Resultados de análisis de materialidad



Fuente:

Tabla 4

Informe de sostenibilidad

 Nombre del documento:	Informe de sostenibilidad SIDOC 20202_ Somos #MásQueAcero	
 Versión del documento:	Primera versión del informe de sostenibilidad.	
 Contenido del informe:	1. Acerca de este informe 2. Carta del fundador 3. Carta de la gerente general 4. ¿Quiénes somos? 5. Actuación responsable 6. Modelo de sostenibilidad 7. Somos mucho más que acero 8. Tabla GRI 9. Anexos	
 Capítulo analizado:	Capítulo 7. Somos mucho más que acero 7.1 Seguridad y Salud en el trabajo	
 Organización:	Siderúrgica del Occidente - SIDOC	
Contexto:	Objetivo del documento:	Entregar herramientas y vías de comunicación a cada una de las partes interesadas para ampliar nuestras conversaciones y oportunidades de contacto alrededor de los ámbitos del buen gobierno, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.
	Objetivos específicos del documento:	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respuesta a los indicadores GRI. • Establecer los atributos de cultura organizacional la cual promueve el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés.
	Sombrilla estratégica del documento:	"MUCHO MÁS QUE ACERO"
	Programas de gestión de SST:	<p>1  Liderazgo y cultura de la Seguridad Visión unificada de la seguridad y salud en el trabajo, a través de promover la cultura y el liderazgo a todo nivel.</p> <p>2  Prevención de los accidentes: Seguimiento a la gestión a través de indicaciones de resultados como el índice de frecuencia de accidentalidad, la severidad y la gestión de peligros y condiciones inseguras.</p> <p>3  Prevención de enfermedades: Seguimiento a la gestión a través del servicio de medicina preventiva y del trabajo contratado en SST con la IPS intersalud, contribuyendo al bienestar del personal directo, contratista y temporal.</p> <p>4  Prevención de emergencias: A partir de la emergencia sanitaria se empezaron a tomar medidas para definir las acciones y los efectos por la disrupción del COVID-19, teniendo como premisas la protección de la vida, la salud y el bienestar de los colaboradores, familias y de todos los grupos de interés.</p>
	Acciones estratégicas de SST:	<ul style="list-style-type: none"> • La vida por encima de todo • Las 7 reglas de oro • Adaptación por Covid-19 en siderúrgica del Occidente - SIDOC

	<p>Hallazgos a partir de la implementación en SST:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la ISO 45001 de Icontec con cero no conformidades. • Disminución de un 22% en accidentes de trabajo (respecto al 2020). • 949 seguimientos y atenciones en salud a nuestros colaboradores a través del servicio de medicina preventiva y del trabajo contratado en Seguridad y Salud en el Trabajo con la IPS Intersalud. • Inmunidad de rebaño en un periodo de nueve semanas; 739 primeras dosis y 708 segundas dosis en trabajadores directos, como también 674 primeras dosis y 463 segundas dosis en terceros. • 4.484 diálogos de valor. • 89 líderes observadores de comportamientos formados. • 100% de los procesos productivos realizaron simulacros de evacuación.
<p>Objetivos de Desarrollo (ODS) que impacta la SST:</p>		<p>Fin de la pobreza (1), Hambre cero (2), Salud y Bienestar (3), Educación de calidad (4), Igualdad de género (5).</p>
<p>Publicación:</p>		<p>Documento pendiente por publicar*</p>

Fuente: elaboración propia.

Este informe permite conocer el comportamiento de SIDOC a nivel global, frente a las diferentes estrategias la cultura de la seguridad en el trabajo, no obstante, no se encuentran específicamente las acciones de comunicación estratégica que se llevaron a cabo al momento de establecerlas como campañas institucionales y su socialización a los empleados. Es indispensable que, en estos informes, se pueda reconocer la gestión de la comunicación estratégica debido a que esta es transversal a todos los procesos institucionales de la empresa, tanto en consolidación como en divulgación de las estrategias.

Análisis y resultados

Para realizar el análisis de la información recopilada a partir de la implementación de los tres instrumentos en el presente caso de estudio, se presentan los resultados a partir de las categorías de análisis establecidas y mencionadas anteriormente:

Comunicación

Para analizar el impacto de los procesos y canales de comunicación en los empleados de SIDOC frente a las diversas estrategias enfocadas en seguridad y salud en el trabajo, se

encontró que uno de los mecanismos que permiten dar a conocer los comportamientos esperados de SST son las reuniones de equipo, donde el 82.4 % de colaboradores ha escuchado sobre la importancia de la prevención de caídas en alturas, el 85.6 % ha escuchado sobre la importancia del reporte de incidentes y accidentes y el 80 % ha tenido “conversaciones con sentido de vida”.

En este mismo sentido, información como el procedimiento de evacuación por emergencias y la política de alcohol y drogas para realizar labores dentro de la compañía, fue escuchada en espacios de reuniones es un 80.8 % y 84.8 % respectivamente. A partir de estos resultados, se puede evidenciar que las diferentes capacitaciones realizadas en el marco de la seguridad y salud en el trabajo han permitido a los colaboradores generar un reconocimiento sobre los procesos de la cultura en la seguridad y salud en el trabajo. El rol de la comunicación no es únicamente informativo, por esto, se estructuran reuniones como espacios de participación que permiten dar respuesta a las inquietudes de los empleados, explicar los comportamientos esperados y la alta dirección puede socializar a los empleados las diferentes actividades enmarcadas en la SST e identificar si existe una apropiación y reconocimiento por parte de estos.

Para complementar la plataforma de medios de la estrategia de comunicación se evidencia que los colaboradores obtienen información mediante las reuniones, el 51 % de ellos considera que, a futuro, uno de los canales efectivos podría ser WhatsApp, un 22 % identifica a las redes sociales como una alternativa a futuro y, el 21 % de los colaboradores encuestados, considera que podría ser a través de las pantallas en la organización. Las nuevas tecnologías están transformando los procesos comunicacionales en las organizaciones, esto teniendo en cuenta que cada vez es más común el uso de nuevas tecnologías y de plataformas digitales en la cotidianidad, gracias a los dispositivos móviles. Es así, como SIDOC puede desarrollar nuevas estrategias encaminadas a informar a través de estos espacios para conectar con mayor agilidad y facilidad a sus empleados, teniendo en cuenta que al ser una empresa donde la mayoría de sus colaboradores se encuentran en planta, consumen con mayor facilidad contenidos e información enviada a sus dispositivos móviles.

En cuanto al aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en las sugerencias de los colaboradores frente a la mejora de SST en la organización, el 17 % de los encuestados considera que se puede aumentar la socialización, implementando los canales actuales como carteleras, campañas, eventos y se podría poner en práctica el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles. Además, el 15 % de los empleados considera que se

debe socializar el éxito de las campañas y las estrategias enfocadas en SST y en cuanto a los temas que se deben profundizar, el 61.4 % de los encuestados considera que un tema relevante es el procedimiento de evacuación por emergencias. A partir de estos resultados, se puede evidenciar SIDOC debe fortalecer la estructura de la estrategia de comunicación de manera que la totalidad de los colaboradores identifique con claridad cuáles son las campañas que se están llevando a cabo frente a la seguridad y salud en el trabajo, lo que, a su vez, contribuirá a una mayor apropiación y compromiso con las diferentes actividades planteadas desde la alta dirección.

Frente a la percepción que tienen los colaboradores sobre si se sienten escuchados por el equipo de seguridad y salud en el trabajo, el 44 % está de acuerdo y, en este mismo porcentaje - 44 % - se encuentra en desacuerdo. Este es un hallazgo representativo para la organización teniendo en cuenta que uno de los lemas de SIDOC es “administración de puertas abiertas”, es así como se ve evidenciada la necesidad de desarrollar nuevas estrategias integrales de comunicación y cultura organizacional enfocadas en fortalecer la confianza con sus clientes internos, de manera que puedan comunicarse con el área de SST con mayor facilidad, logrando así que se aumente el reporte de los incidentes y accidentes laborales.

No obstante, para los *gestores*, la participación de los equipos a través de las “conversaciones de valor”, las cuales son diálogos alrededor de lo humano antes que la tarea, han logrado generar cambios reales en los colaboradores y asegurar la coherencia en todos los niveles de la organización frente a la seguridad y salud en el trabajo. Para los *decisores*, la comunicación es estratégica para tomar consciencia de la SST y para cumplir con sus jornadas laborales, no solamente como el cumplimiento legal o del procedimiento, sino desde el amor propio. Para los *líderes de proceso*, si bien la comunicación ha permitido fortalecer muchos procesos desde la cultura y la seguridad y salud en el trabajo, se nota que mucha información se queda en los jefes directos. Los canales están, pero es necesario potencializar que fluya la información.

Cultura

En cuando a los aspectos culturales que se han promovido en la organización frente a la seguridad y salud en el trabajo, los *decisores* consideran que la cultura de SST hace un llamado sobre las consecuencias que trae para todos los integrantes de la organización el cuidarse o no. Para los *gestores*, este aspecto se piensa desde el ser y no solo por dar cumplimiento a un indicador y, gracias al compromiso gerencial, y el diseño de roles, responsabilidades y autoridades para cada nivel de la organización, se ha logrado pasar

a una cultura más preventiva donde todos los empleados juegan un papel crucial para el cumplimiento de los objetivos. Los *líderes de proceso* reconocen que existen unos derechos, deberes y responsabilidades de los trabajadores frente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y se resalta el acompañamiento de SST y Recursos Humanos, se establece las necesidades de una información veraz, compromiso y participación para dar cumplimiento a los objetivos planteados apalancados a través de la cultura establecida por la organización.

Por otra parte, frente a la premisa “para SIDOC la vida está por encima de todo”, el 80 % de los colaboradores está totalmente de acuerdo. Si bien, un alto porcentaje de colaboradores está de acuerdo con esta premisa, se hace necesario que el 20 % restante apropie el ADN de la organización, esta es la base de las estrategias desarrolladas en SIDOC frente a la cultura de SST. Allí es clave que el equipo de SST y de comunicaciones identifiquen cuáles son los aspectos que deben reforzarse para afianzar este propósito de la organización, teniendo en cuenta que dentro de los procesos se considera como objetivo prioritario la disminución de la accidentalidad al 76 %

En este mismo sentido, y frente a uno de los aspectos más relevantes para la empresa, el reporte de accidentes, a la premisa “los colaboradores temen informar los incidentes y accidentes por las represalias que la organización pueda tomar”, el 36 % de los encuestados está en desacuerdo y el 49 % de los encuestados, asegura reportar incidentes solo algunas veces. Este, nuevamente, es un hallazgo que demuestra la importancia de fortalecer la confianza de los empleados hacia la SST de la organización. Siendo el reporte de incidentes y accidentes uno de los aspectos más relevantes para SIDOC frente a la consolidación de la cultura de SST, este debe ser un proceso que cuente con mayor participación por parte de su planta de empleados, sobre todo, teniendo en cuenta que este es uno de los primeros aspectos para evitar siniestros en la organización. Esto se puede lograr a partir de estrategias de comunicación donde se refuerce la importancia del valor de la confianza, este es fundamental para que la organización se fortalezca a nivel cultural y genere cercanía con los colaboradores. La confianza, como uno de los valores corporativos de SIDOC, brindará a los colaboradores la posibilidad de comunicarse sin temor, aumentando la participación y la responsabilidad compartida frente a incidentes y accidentes.

Por último, en cuanto a la pregunta de cómo se pueden promover los temas de seguridad para que se conviertan en comportamientos cotidianos, el 43 % de los encuestados

considera que deben aumentarse las campañas y eventos, así mismo promover la retroalimentación. En este resultado, se evidencia nuevamente la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y los espacios de participación en la organización. Se hace preciso que, desde el área de comunicaciones, se planteen nuevos escenarios que permitan a los empleados dar a conocer sus puntos de vista frente a los procesos que realizan en cuanto a SST y que, a su vez, puedan escuchar de manera asertiva a los equipos de trabajo.

Seguridad y salud en el trabajo

Frente a la categoría de seguridad y salud en el trabajo, el 88.8 % de los colaboradores considera que la organización les ayuda a trabajar seguros, así mismo, el 33.6 % de los encuestados reconoce que SIDOC facilita el tiempo y recursos para mejorar en cuanto a SST. En cuanto al nivel de participación de los colaboradores en el área que laboran, el 22 % de los encuestados considera que las capacitaciones y jornadas pedagógicas son espacios apropiados, en este mismo sentido, el 16 % de los encuestados piensa que el trabajo en equipo se presenta como una alternativa para la participación y apropiación de las campañas y estrategias de SST en la organización.

Otro de los aspectos que los colaboradores consideran como relevante, es generar confianza entre los empleados, es así como el 11 % considera que más escucha, a través de conversaciones y encuestas, facilita que se generen espacios de reconocimiento de situaciones que pueden convertirse en accidentes, de igual manera, que exista imparcialidad y que, cada uno de los colaboradores, se rija bajo los mismos parámetros de seguridad y salud en el trabajo.

Además, el 79,2 % de los empleados son conscientes de que realizando reportes de incidentes salvan vidas y solo el 36 % de las veces que se tiene éxito en una actividad de alto riesgo se analiza la situación para compartir el aprendizaje.

Para los *decisores*, a nivel de SST la organización ha pasado de ser reactivos a ser preventivos, se debe seguir profundizando sobre la importancia de que la seguridad sea considerada parte prioritaria del trabajo y de los hábitos de las personas, y en una etapa más avanzada, buscar que se llegue a la seguridad interdependiente, eso quiere decir, que además de cuidarse a sí mismo, se debe cuidar a los demás. Por otra parte, para los *gestores*, un aspecto que ha beneficiado la seguridad y salud en el trabajo son las mini compañías, estas han logrado empoderar a los líderes, jefes o dueños de procesos al interiorizar que son ellos los primeros responsables de la SST. Ahora, el gran reto es

mantener la certificación, la inercia de mejoramiento, el ritmo de trabajo de los equipos y la confianza de las partes interesadas. Finalmente, según los *líderes de proceso*, se debe trabajar en equipo para lograr cuidar la vida y cambiar comportamientos necesarios en pro a ello, además, la empresa se ha preocupado por cuidar de los empleados, siendo responsable socialmente y de trabajar en que la SST no se vea como un obstáculo para la producción sino como pilar para la sostenibilidad.

Frente a la categoría de seguridad y salud en el trabajo, el 88.8 % de los colaboradores considera que la organización les ayuda a trabajar seguros, así mismo, el 33.6 % de los encuestados reconoce que SIDOC facilita el tiempo y recursos para mejorar en cuanto a SST. En cuanto al nivel de participación de los colaboradores en el área que laboran, el 22 % de los encuestados considera que las capacitaciones y jornadas pedagógicas son espacios apropiados, en este mismo sentido, el 16 % de los encuestados piensa que el trabajo en equipo se presenta como una alternativa para la participación y apropiación de las campañas y estrategias de SST en la organización.

Otro de los aspectos que los colaboradores consideran como relevante, es generar confianza entre los empleados, es así como el 11 % considera que es importante ser escuchados, a través de conversaciones y encuestas, pues esto facilita que se generen espacios de reconocimiento de situaciones que pueden convertirse en accidentes, de igual manera, que exista imparcialidad y que, cada uno de los colaboradores, se rija bajo los mismos parámetros de seguridad y salud en el trabajo.

Además, el 79,2 % de los empleados son conscientes de que realizando reportes de incidentes salvan vidas y solo el 36 % de las veces que se tiene éxito en una actividad de alto riesgo se analiza la situación para compartir el aprendizaje.

Para los *decisores*, a nivel de SST la organización ha pasado de ser reactivos a ser preventivos, se debe seguir profundizando sobre la importancia de que la seguridad sea considerada parte prioritaria del trabajo y de los hábitos de las personas, y en una etapa más avanzada, buscar que se llegue a la seguridad interdependiente, eso quiere decir, que además de cuidarse a sí mismo, se debe cuidar a los demás. Por otra parte, para los *gestores*, un aspecto que ha beneficiado la seguridad y salud en el trabajo son las mini compañías, estas han logrado empoderar a los líderes, jefes o dueños de procesos al interiorizar que son ellos los primeros responsables de la SST. Ahora, el gran reto es mantener la certificación, la inercia de mejoramiento, el ritmo de trabajo de los equipos y la confianza de las partes interesadas. Por último, según los *líderes de proceso*, se debe trabajar en equipo para lograr cuidar la vida y cambiar comportamientos necesarios en

pro a ello, además, la empresa se ha preocupado por cuidar de los empleados, siendo responsable socialmente y de trabajar en que la SST no se vea como un obstáculo para la producción sino como pilar para la sostenibilidad.

Sostenibilidad

En el presente caso de estudio, la sostenibilidad es abordada desde los eventos adversos y accidentes laborales, es así como el 43.2 % de los encuestados considera que los trabajadores cuentan con un alto nivel de aprendizaje posterior a un evento adverso. Frente al reporte de incidentes, el 39 % de los colaboradores está de acuerdo con que SIDOC se enfoca en las razones del accidente y no en señalar al culpable.

Para los *líderes de proceso*, es fundamental socializar los reportes de accidentes para que estos tengan un impacto positivo, debido a que este se puede gestionar como un indicador para trabajar en la prevención, resaltando siempre lo positivo y aprendiendo para no repetir lo negativo de la situación. Para los *gestores* es fundamental el trabajo en equipo frente al reconocimiento de los eventos adversos, allí es estratégico estudiar las situaciones y realizar cambios de manera que no se repitan los mismos errores, reconocer qué no se debe hacer, analizando causas y teniendo precaución. En este mismo sentido, los decisores aseguran que se puede alcanzar la sostenibilidad evaluando por qué se generan los accidentes, buscar la fuente, entender qué fallo y revisar qué se realizó equivocadamente a lo largo del proceso.

Para mejorar el nivel de aprendizaje frente a los eventos adversos, el 54 % de los encuestados considera que la comunicación es un instrumento útil, debido a que permite la participación, socialización y retroalimentación, y 34 % piensa que las capacitaciones permiten reconocer las diferentes situaciones presentadas en un evento adverso.

Discusión y conclusiones

A partir de los objetivos planteados en el presente estudio de caso, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Frente a la percepción de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, a partir de la cultura y la comunicación en SIDOC, se pudo evidenciar que, aunque los colaboradores reconocen las diversas campañas ejecutadas desde la organización, existe la necesidad de dar a conocer los resultados de la ejecución de los mismos con el fin de identificar las oportunidades de mejora no solo por parte de los colaboradores, sino también de

la alta dirección. Para esta difusión, se recomienda a la organización dar un mayor aprovechamiento a los canales de comunicación interna actuales, la retroalimentación contribuye a la transformación de los comportamientos y crecimiento del equipo de trabajo. Esta caracterización le brinda a la organización un reconocimiento sobre la visión que tienen sus colaboradores frente a las estrategias desarrolladas, permitiendo reconocer qué aspectos se pueden abordar de manera asertiva y efectiva frente a la SST, la cultura y la comunicación a nivel organizacional.

Frente a la percepción de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, a partir de la cultura y la comunicación en SIDOC, se pudo evidenciar que, aunque los colaboradores reconocen las diversas campañas ejecutadas desde la organización, existe la necesidad de dar a conocer los resultados de la ejecución de los mismos con el fin de identificar las oportunidades de mejora no solo por parte de los colaboradores, sino también de la alta dirección. Para esta difusión, se recomienda a la organización dar un mayor aprovechamiento a los canales de comunicación interna actuales, la retroalimentación contribuye a la transformación de los comportamientos y crecimiento del equipo de trabajo. Esta caracterización le brinda a la organización un reconocimiento sobre la visión que tienen sus colaboradores frente a las estrategias desarrolladas, permitiendo reconocer qué aspectos se pueden abordar de manera asertiva y efectiva frente a la SST, la cultura y la comunicación a nivel organizacional.

La comunicación es un elemento transversal en los procesos de cultura, sostenibilidad y la seguridad y salud en el trabajo. Si bien estos aspectos apuntan cada uno a resolver una necesidad en específico de la organización, se evidenció que los colaboradores de SIDOC valoran la correcta, ágil, transparencia y comunicación de los mismos y, sobre todo, el aprovechamiento y fácil consulta de los canales de comunicación interna. Es por esto, que se hace fundamental fortalecer el proceso de comunicación en SIDOC, como dice Mannuci (2008). La comunicación estratégica permite construir y gestionar realidades compartidas, en este caso, el equipo de comunicaciones de SIDOC, en trabajo colaborativo con la alta dirección y el área de SST, deben consolidar estrategias de comunicación encaminadas a la socialización de las campañas que permitan empoderar a sus empleados logrando una mayor apropiación por parte de los mismos. En este mismo sentido y como factor encontrado a partir de la caracterización, es necesario implementar campañas de comunicación mediante el uso de las redes sociales y mensajería instantánea para socializar la información respecto a las estrategias desarrolladas dentro de la organización, donde la escucha y la retroalimentación será un factor diferencial en el que se debe seguir trabajando.

Actualmente, los colaboradores aún desconocen algunas de las estrategias enmarcadas en la cultura de la seguridad y salud en el trabajo, de igual manera desconocen el impacto que estas tienen para la organización y no le dan la relevancia requerida. Esta es una clara desventaja competitiva para la compañía, pues genera que no exista una conexión total entre lo que se gestiona desde la alta gerencia y el actuar de los colaboradores. Por ello, SIDOC necesita fortalecer su *cultura organizacional* en seguridad y salud en el trabajo, que los colaboradores se apropien del tema y adquieran conciencia colectiva de la importancia de este y sea percibido como un factor fundamental de sostenibilidad y desarrollo para la compañía; especialmente, teniendo en cuenta que esta es una organización familiar y allí, la cultura, “influye de manera importante en la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos e implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que ayudan a la empresa en su desarrollo y crecimiento” (Galván, 2020, p.55); se propone que, desde cada una de las mini compañías que conforman la organización, se promueva en cada colaborador la relevancia que tiene la apropiación cultural en la organización.

Para lograr una gestión eficiente de la *seguridad y salud en el trabajo*, es fundamental contar con procesos sólidos de cultura organizacional, como asegura Leal (1991) la “cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización” (p. 19). Estas maneras tradicionales que se desarrollan cada día entre los empleados de la empresa determinan sus comportamientos cotidianos, en este caso, aquellos que intervienen en la seguridad y salud en el trabajo. Es así como, si bien se evidenció en la caracterización que los empleados han interiorizado los procesos de autocuidado y de responsabilidad frente a la SST, es fundamental aumentar los espacios de participación para que los colaboradores sean más cercanos y activos frente a las campañas de cultura de la SST.

Así mismo, aunque las estrategias han tenido impacto, se requiere un mayor aprovechamiento de los canales existentes y la creación de unos nuevos con el fin de lograr que todos los empleados reconozcan fácilmente todas las acciones que está llevando a cabo la organización en el marco de la cultura de la seguridad y salud en el trabajo. Es así como se propone consolidar y difundir un resumen semanal, a partir de un contenido audiovisual, donde se dé a conocer a los colaboradores cuáles son las acciones positivas frente a SST que se desarrollaron durante ese periodo, allí se pueden aprovechar los canales de mensajería instantánea de manera que sea de fácil consumo para los colaboradores. De igual manera, los espacios de reunión de las “mini compañías” son una

alternativa, y se deben analizar otras, para brindar información de una manera más directa a los empleados, adicional, estos podrán dar sus opiniones frente a las campañas y ser escuchados por el equipo de comunicaciones y SST.

Es fundamental fortalecer en los colaboradores la importancia del reporte de incidentes, accidentes y eventos adversos, para así alcanzar la *sostenibilidad* en la organización. Si bien a partir del informe se pudo evidenciar que SIDOC asume de manera responsable este aspecto, debe interiorizarse aún más la relevancia de esta en los colaboradores. En este aspecto, se recomienda al equipo encargado de gestionar todos los procesos de seguridad y salud en el trabajo y comunicaciones, a generar nuevos espacios de participación que les brinden a los colaboradores la tranquilidad de poder realizar estos reportes sin recibir represalias por parte la organización. De igual manera, se hace preciso desarrollar un protocolo en el que, según el nivel de gravedad del hecho, se pueda identificar cuál es el proceso que debe realizar para reportarlo con la mayor eficacia posible. De igual manera, se hace evidente la necesidad de implementar las acciones de mejora identificadas a partir del reporte de incidentes, de esta manera, los colaboradores sabrán que sí tiene efectos positivos el comunicar estas situaciones debido a que sí se generarán estrategias para minimizar o evitar dichas afectaciones.

A futuro, en posteriores investigaciones, se puede analizar de manera independiente cada una de las campañas que se han desarrollado en el marco de la cultura de la seguridad y salud en el trabajo en SIDOC. Comprender los aspectos que han impactado en mayor medida a cada uno de los colaboradores, permitirá que a largo plazo las estrategias tengan un enfoque que favorezca la apropiación por parte de todos los trabajadores. Esto debido a que, en el presente estudio de caso, se analizan las estrategias a nivel general pero no se conoce específicamente cuáles de las estrategias comunicativas ejecutadas han generado un mayor impacto en los colaboradores. Para lograr este propósito, es necesario identificar el impacto de cada campaña durante y después de su implementación, reconocer si los mensajes, canales y tiempo de ejecución son los adecuados, esto, a su vez, permitirá reconocer específicamente cuáles son las tácticas de comunicación más indicadas para socializar estrategias.

Referencias

- Asamblea General Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Brundtland, G. (1987). Nuestro Futuro Común. Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=a/42/427>
- Cartilla Sistema de Gestión SST. (2021). Siderúrgica del Occidente. Contenido pendiente de publicación.
- Costa, J. (2004). Dircom – on-line. Bolivia. Editorial Grupo Design. Capítulo 1 Fundamentos científicos
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2da ed.). La Habana: Editorial Academia.
- Decreto número 1607 de 2002 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. <https://www.minsalud.gov.co/Lists/FAQ/DispForm.aspx?ID=828>
- DuPont Sustainable Solutions [DUPONT]. (2009). Disponible en: <https://1library.co/article/modelo-dupont-formas-de-evaluar-la-cultura-prventiva.zp0xd6rq>
- Gálvez, E. García, D. (2011): Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- González, E. (2014). ¿Es rentable medir la comunicación en la empresa?. en Estrategias: investigación en Comunicación, Ecuador: Universidad de Las Américas, páginas 7 a 17;
- Hernández, H, Monterrosa, F. Muñoz, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano.28, 35-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065428>
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB* , 1, 21-33.

- León, F. J. (2019). La Ley de Heinrich. Asturias Prevención, del IAPRL. <https://www.aspyprevencion.com/revisando-el-mito-de-la-piramide-de-heinrich/>
- Llanos- Encalada, M., Bell -Heredia, R.. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Razón y Palabra* (43). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520626019>
- Manucci, M. (2008): *Impacto corporativo*. La Crujía.
- NetQuest. (2022). Calculadoras estadísticas. Disponible en: <https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Planeta.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Sampieri, R., Collado, C, Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta Ed). Ed. McGraw Hill. Sistema B.
- ¿Cómo ser empresa B certificada? <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. España: Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.
- World Steel Association. (2018). Safety and Health in the Steel Industry. World steel position paper.