

INCIDENCIA DEL PROGRAMA HALL DE LA FAMA EN LA SEGURIDAD DE LA
EMPRESA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE PLANES DE INNOVACION.

MARÍA CAMILA PINILLA GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2018

INCIDENCIA DEL PROGRAMA HALL DE LA FAMA EN LA SEGURIDAD DE LA
EMPRESA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE PLANES DE INNOVACION.

MARÍA CAMILA PINILLA GONZÁLEZ

Trabajo de grado: Modalidad práctica empresarial
presentado como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial

Director del Proyecto – Práctica empresarial

Ing. Alba Soraya Aguilar Jiménez

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2018

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Diagnóstico Empresarial	12
1.1 Generalidades de la empresa	14
1.2 Estructura Organizacional.....	17
1.3 Descripción del área específica de trabajo.....	18
2. Antecedentes	21
3. Objetivos	31
4. Marco Teórico	32
5. Diseño Metodológico	58
6. Resultados y Discusión	59
6.1 Análisis de los Proyectos Hall de la Fama a la luz de las Etapas de la Innovación	60
<i>6.1.1 Proyecto 1. Protocolo de Seguridad en Caso de Emergencia Durante la Atención Domiciliaria para el Personal Asistencial.....</i>	<i>61</i>
<i>6.1.2 Proyecto 2. Análisis de Métodos y Tiempos de las Actividades de Enfermería.</i>	<i>65</i>
<i>6.1.3 Proyecto 3. Adecuación de Extensión del Oxígeno en el Domicilio.</i>	<i>72</i>
6.2 Analizar los Resultados del Programa Hall de la Fama a la Luz del Modelo de Innovación Elegido a Fin de Identificar Elementos a Mejorar Para el Logro de Mejores Impactos.....	75
6.3 Plantear Propuestas de Mejora en el Programa Hall de la Fama que Permita Obtener un Mejor Impacto Frente a la Seguridad de la Empresa	81

Conclusiones y Recomendaciones	93
Bibliografía	96

Lista de Tablas

	Pág
Tabla 1. Generalidades de la Empresa REMEO LINDE	15
Tabla 2. Indicadores de seguridad y salud en el trabajo REMEO LINDE.....	49
Tabla 3. Selección del tipo de indicador según su estructura, proceso y resultado.....	53
Tabla 4. Criterios de evaluación del proyecto.....	62
Tabla 5. Indicadores de mayor incidencia en el Programa Hall de la Fama	76
Tabla 6. Variación indicadores 2017 vs. 2018.....	77
Tabla 7. Ubicación de los proyectos Hall de la Fama en la curva "s".....	78
Tabla 8. Mejoras de cada proyecto a partir de la metodología de las 6m de Ishikawa	79
Tabla 9. Procedimiento Gestión del Cambio	82
Tabla 10. Formato descripción de gestión del cambio.....	85

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional REMEO LINDE	18
Figura 2. Etapas o Fases de la Innovación.....	34
Figura 3. Ciclo Proyecto Hall de la Fama.....	42
Figura 4. Categorías Proyecto Hall de la Fama	45
Figura 5. Plano del Domicilio.....	63
Figura 6. Factores que limitan el cumplimiento de los protocolos en Remeo Center	67
Figura 7. Causas generadoras de lesiones musculares.....	68
Figura 8. Factores que afectan la ejecución de la técnica de movilización.....	68
Figura 9. Factor de mayor importancia en la movilización de un paciente	69
Figura 10. Capacitaciones y entrenamientos, ¿Son suficientes para la ejecución de protocolos?	69
Figura 11. ¿Es suficiente el apoyo para realizar movilizaciones evitando lesiones?.....	70
Figura 12. Causas que generan lesiones osteomusculares	70
Figura 13. Análisis de tiempos de baño y movilización de pacientes.....	71
Figura 14. Adecuación extensión de oxígeno	74
Figura 15. Ciclo de vida de los recursos tecnológicos.....	77
Figura 16. Paso a Paso para Diligenciar Información General del Formato.....	89
Figura 17. Paso a Paso para Diligenciar Información General del Formato según Categoría de Enfoque del Proyecto	90

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Ficha Metodológica	58
Cuadro 2. Protocolo de seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria para el personal asistencial de REMEO LINDE.	61
Cuadro 3. Cómo actuar ante un suceso repentino o desastre natural.....	64
Cuadro 4. Análisis de métodos y tiempos de las actividades de enfermería	66
Cuadro 5. Adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio.....	73

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: INCIDENCIA DEL PROGRAMA HALL DE LA FAMA EN LA SEGURIDAD DE LA EMPRESA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE PLANES DE INNOVACION.

AUTOR(ES): MARIA CAMILA PINILLA GONZALEZ

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): ALBA SORAYA AGUILAR JIMENEZ

RESUMEN

El programa Hall de la Fama es un proyecto de reconocimiento que permite resaltar el compromiso y participación de los colaboradores en el fortalecimiento de la seguridad, autocuidado y prevención de incidentes laborales. Revisar los resultados de la implementación de dicho programa en la empresa permite proponer mejoras al mismo con base en el análisis del componente innovador con la finalidad de mejorar el impacto en los resultados de la seguridad de la empresa. El análisis se realizó en función del Modelo de Innovación de Roberts y por medio de las siguientes herramientas: modelo de innovación, las 5W, las 6M de Ishikawa, indicadores de seguridad de la empresa y la gestión del cambio, herramientas que permiten realizar un análisis más detallado de los proyectos implementados por los colaboradores para de esta manera llevar un control y seguimiento de las nuevas mejoras y su componente innovador.

PALABRAS CLAVE:

Halldelafama, modelodeinnovaciónRoberts, 5W, 6Mishikawa, gestióndelcambio

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: INCIDENCE OF THE HALL PROGRAM OF THE FAME IN THE SECURITY OF THE COMPANY FROM THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION PLANS

AUTHOR(S): MARIA CAMILA PINILLA GONZALEZ

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: ALBA SORAYA AGUILAR JIMENEZ

ABSTRACT

The Hall of Fame program is a recognition project that highlights the commitment and participation of employees in strengthening safety, self-care and prevention of workplace incidents. Review the results of the implementation of this program in the company allows proposing improvements to it based on the analysis of the innovative component in order to improve the impact on the results of the company's security. The analysis was carried out according to the Roberts Innovation Model and through the following tools: innovation model, the 5W, the 6M of Ishikawa, indicators of company security and change management, tools that allow an analysis more detailed of the projects implemented by the collaborators in order to keep track of the new improvements and their innovative component.

KEYWORDS:

Halloffameprogram, innovationmodelRoberts, 5W, 6Mishikawa, changemanagement.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

REMEO LINDE es un programa innovador para los pacientes con ventilación crónica después de salir de cuidados intensivos, brindándoles soporte en cuidados en sus centros y en el hogar. Los centros de la empresa acortan el tiempo de estancia hospitalaria, y cuando el paciente regresa a casa, el personal calificado continúa prestando total soporte médico y clínico. La empresa identificó que la seguridad de cada uno de sus pacientes y colaboradores es de vital importancia para el bienestar de los mismos como para la organización. La empresa lanza el programa Hall de la Fama para presentar e implementar proyectos de innovación con el fin de mejorar algún proceso o área con alguna falencia.

Los resultados obtenidos desde que se implementó dicho programa, han generado un impacto verdaderamente positivo para la empresa, debido a que los incidentes de trabajo han disminuido, el cuidado de pacientes tanto en el center como en la casa presentan mayor grado de seguridad, y en relación a las actividades laborales su ejecución es mucho más precisa y adecuada; aparte de que este programa crea un espacio hacia los colaboradores para dar a conocer todo su potencial.

El problema identificado por la empresa para poner en marcha el programa Hall de la Fama, es basado en reforzar la seguridad tanto de la misma como para sus clientes y colaboradores en cualquier área, proceso u actividad dentro de la empresa. Para mejorar la problemática planteada, se propuso dar mejoras al programa con base en el análisis del componente innovador con la finalidad de mejorar el impacto en los resultados de la seguridad de la empresa.

Para dar muestra del análisis de los proyectos ganadores del programa Hall de la Fama los cuales son: protocolo de seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria para el

personal asistencial, análisis de métodos y tiempos de las actividades de enfermería y adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio; a partir de la aplicación de la herramienta de innovación de Roberts explicado por fases para observar de manera detallada la idea innovadora propuesta por el grupo de colaboradores acompañada del uso de la metodología de las 5W y mejoras para los mismos por medio de la aplicación de la herramienta de calidad de las 6M de Ishikawa.

Por último basándose en todo lo anterior, se hizo un pequeño análisis de los indicadores de seguridad y salud en el trabajo el cual es un factor que siempre incide y es de gran importancia en cualquier proyecto, actividad o acción que se desee ejecutar; dando lugar a la muestra de la mejora de procesos y dando valor al programa a partir de la aplicación de gestión del cambio.

1. Diagnóstico Empresarial

Antes conocida como AGA FANO, Linde Colombia es el proveedor líder en Colombia de gases medicinales, industriales y especiales y servicios relacionados a los mismos (LindeGroup, 2017, párr. 1-4).

En 1.931, la recesión económica afectaba profundamente la economía a nivel mundial; en Colombia los efectos alcanzaban grandes proporciones que impulsaron a muchos inversionistas a desarrollar industrias y así reemplazar productos que era necesario importar. Esta coyuntura motivó a un grupo de inmigrantes alemanes, en unión con algunos colombianos a fundar en Barranquilla, el 10 de octubre de 1.931, la Fábrica Nacional de oxígeno y Productos Metálicos FANO S.A. Posteriormente, en 1.939 como consecuencia de la segunda guerra mundial, los inversionistas alemanes de FANO S.A. decidieron vender sus aportes a la casa AGA de Suecia, negociación que se protocoliza en 1.942 y por la que la compañía adopta el nombre de AGA FANO. S.A.

En el año 2.000, el grupo alemán Linde adquiere AGA producto de una serie de adquisiciones y fusiones de carácter global que se empezaron a generar en el mercado de gases industriales y medicinales. Producto de estos movimientos el Grupo Linde entendió que su presencia global representaba un gran reto debido a las diferencias culturales y empresariales de todas las compañías que conformaban el grupo, por lo que emprendió un proyecto que buscaba identificar

las mejores prácticas y construir una nueva cultura empresarial que le permitiera hacer la diferencia.

Como parte de este proceso, en marzo de 2.010 AGA FANO S.A cambia su razón social a Linde Colombia S.A, logrando compartir estrategias, tecnología y Know - how con su casa matriz, reafirmando así su posición de líder local del mercado de gases industriales y medicinales. (LindeGroup, 2017, párr. 1-4)

Asimismo, Linde Colombia S.A se divide en tres programas: REMEO, LISA y OXIGENOTERAPIA. Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo abarcará solo el programa REMEO al cual va enfocada la práctica empresarial.

REMEO LINDE es un programa innovador para los pacientes con ventilación crónica después de salir de cuidados intensivos, brindándoles soporte en cuidados en nuestros centros y en el hogar.

Derivado del latín 'Regreso a casa', REMEO LINDE es el nombre de nuestro programa de cuidado crónico de mediana y alta complejidad, diseñado para atender las necesidades individuales de los pacientes con ventilación prolongada, además de dar soporte a sus familias:

- Los Centros REMEO LINDE para Ventilación y Destete Ventilatorio acortan el tiempo de estancia hospitalaria. Nuestros centros están diseñados para ayudar a que los pacientes y sus familiares se sientan como en casa, al mismo tiempo que

proveen todo el equipo técnico necesario para el tratamiento ventilatorio. El objetivo de nuestro personal especializado es ir retirando gradualmente el dispositivo ventilatorio del paciente, siempre que sea posible, para permitir que los pacientes aumenten su independencia respiratoria.

- Cuando el paciente regresa a casa, el personal calificado de REMEO LINDE continúa prestando total soporte médico y clínico. Estos servicios van desde la capacitación integral para el cuidado y ayuda con las tareas de rutina, hasta visitas domiciliarias del equipo médico de REMEO LINDE cuando sean necesarias.

(Group, Linde, 2017, párr. 1-4)

1.1 Generalidades de la Empresa

En la Tabla 1 se presentan las generalidades de la empresa REMEO LINDE como: la visión, misión, valores, número de empleados, sucursales, dirección y teléfono.

Tabla 1. Generalidades de la Empresa REMEO LINDE

Misión	<p>Dedican sus esfuerzos a satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras que involucran el uso de gases medicinales e industriales, equipos y servicios.</p> <p>Apoyados por un equipo Humano altamente comprometido y motivado, e inspirados en sus valores, trabajan para fortalecer y mantener nuestra posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que tienen con el Estado, la Comunidad, los Accionistas y el Medio Ambiente.</p> <p>(Group, 2018, párr. 1-2)</p>
Visión	<p>Ser reconocidos por sus clientes como el mejor socio de negocios, manteniendo su posición de liderazgo. (Group, 2018, párr. 1)</p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad: planean y actúan con profesionalismo en la búsqueda de la excelencia hacia la satisfacción de sus clientes. Están preparados para autoevaluarse y recibir retroalimentación continua que los impulsa a crecer y mejorar. - Proactividad: tienen la energía para ser activos, focalizándose siempre en sus objetivos. Cuentan con la fuerza para tener iniciativa, tomar el liderazgo y apropiarse de él, asumiendo con responsabilidad las consecuencias de sus acciones.

	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto: promueven y aceptan las diferencias construyendo confianza y credibilidad. Las opiniones son escuchadas y valoradas. - Servicio: su actitud personal les permite entender y responder de manera eficiente a las necesidades de los clientes, procurando superar las expectativas y generando alternativas de mutuo beneficio. - Trabajo en equipo: interactúan en estrecha cooperación con todos los miembros de la organización y el entorno, para el logro de su objetivo común, guiados por la confianza, credibilidad y el compromiso, la comunicación asertiva y una mente abierta. <p>(Group, 2018, párr. 1-5)</p>
No. Empleados	149 empleados
Sucursales	Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín.
Dirección	Carrera 28 # 58 – 80 Barrio Las Mercedes Bucaramanga
Teléfono	6910339 ext. 3013

Se sabe que el talento humano es un activo de vital importancia para que cualquier organización pueda funcionar y surgir de la forma esperada por cada uno de sus dueños. Pero para lograr sobresalir es necesario y sumamente importante invertir en dicho activo con el fin de desarrollar o explotar de la mejor manera sus propios potenciales y habilidades. A partir de esto, tanto colaborador

como dueño se adentran en una situación ganar-ganar en la cual el empleado se beneficia en el ámbito profesional y laboral; y el dueño aparte de generar ingresos se vuelve frente a otras organizaciones un ente competitivo. (Capozzi, 2018, párr.1-5)

Además, es necesario estar innovando en cada uno de los procesos en donde el talento humano se encuentre involucrado ya que esto genera un entorno adecuado para laborar debido a que el personal se encuentra motivado y a su vez contribuye a forjar un ambiente de éxito. Asimismo, para que la motivación perdure se debe de pensar de manera constante en aplicar estrategias de reconocimiento y empoderamiento en los colaboradores ya que no solo se está innovando, sino que a su vez se está generando una ventaja para retener el personal de la empresa. (Capozzi, 2018, párr.1-5)

1.2 Estructura Organizacional.

En relación con la estructura organizacional, a continuación, en la Figura 1 se observa la forma en cómo se encuentra dirigida y organizada la empresa.

RMS ESTRUCTURA 2017

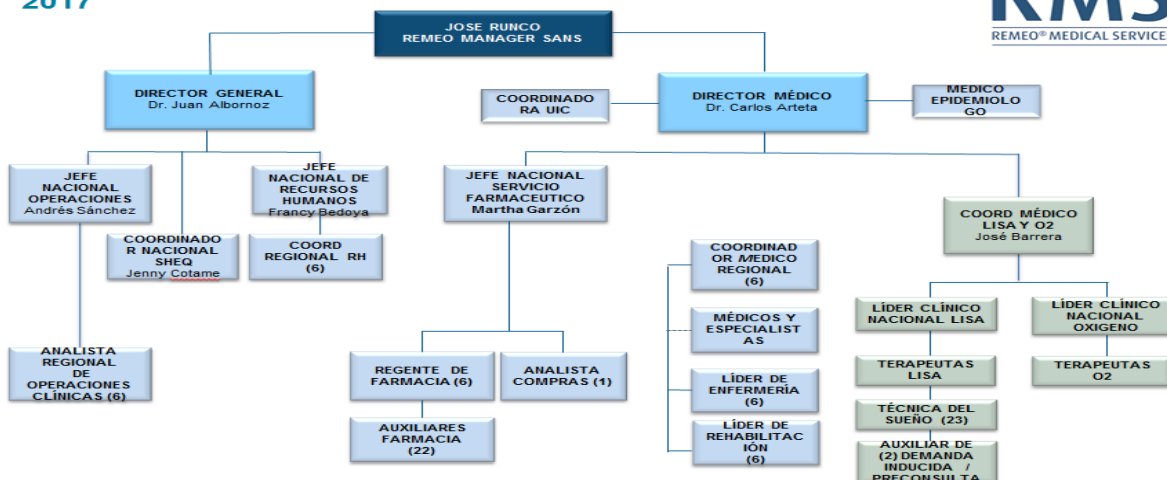


Figura 1. Estructura Organizacional REMEO LINDE

1.3 Descripción del Área Específica de Trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos de la organización es el responsable de la gestión del talento humano, y se encuentra formado por un conjunto de personas que trabajan por Atraer, Retener, Potencializar y Reconocer a los mejores talentos en búsqueda del bienestar de los colaboradores a partir de una cultura que contribuya al éxito organizacional.

Además, desde Recursos Humanos se planean y ejecutan los proyectos propuestos a desarrollar por la organización en cuanto al programa de cultura organizacional, plan de formación y desarrollo, plan de reconocimiento y gestión de la escuela de líderes de la empresa. (Tovar G. D., 2017)

REMEO LINDE tiene como prioridad en todos sus procesos y proyectos los valores y principios de la organización sin dejar de lado su visión. Estos valores son: pasión por la excelencia, innovar para los clientes, empoderar a las personas y prosperar a través de la diversidad. En cuanto a sus principios se destacan: la seguridad, la integridad, la sustentabilidad y el respeto. Teniendo en cuenta lo anterior y analizando el histórico de la empresa, REMEO LINDE había aplicado dos tipos de proyectos donde uno de ellos se llamaba “reconociéndote” el cual se enfocaba en hacer las cosas bien y portarse bien; y el otro proyecto tenía como nombre “hall de la fama” el cual se enfocaba en la seguridad del colaborador.

La oportunidad que encontró la empresa fue la existencia de falencias frente a factores seguridad que ameritaban la búsqueda de una solución y adicional, y para ello existe un área dedicada a resolver este tipo de problemas para identificar soluciones con miras a mejorar procesos o áreas a nivel general. Esto permite como estrategia, implementar el hall de la fama para identificar por parte de los colaboradores, quienes son los que mejor conocen los procesos; la mejora de los mismos.

Este proyecto parte de la convocatoria a nivel nacional de todos los colaboradores del área asistencial de la empresa REMEO LINDE quienes deben identificar una problemática de seguridad en las clínicas o domicilios y frente a estas situaciones generar una solución al problema. Los parámetros de este proyecto son definidos a nivel nacional e incluyen la conformación de equipos de máximo cuatro personas quienes presentan un anteproyecto el cual es revisado

por gestión humana y SHEQ, y a su vez se escoge el mejor proyecto a nivel regional y a nivel nacional. (Tovar G. D., 2018)

Teniendo en cuenta que la empresa no estaba teniendo las mejoras esperadas en cuanto a temas de seguridad con relación al programa Hall de la Fama la empresa decide hacer un análisis de los resultados obtenidos en la última versión del programa a fin de encontrar oportunidades innovadoras de mejora, razón por la cual la pregunta planteada en este proyecto es:

¿De qué manera el programa Hall de la Fama ayuda a mejorar la seguridad de la empresa a partir de la implementación de planes de innovación?

2. Antecedentes

El empoderamiento es un factor clave, diferenciador y de gran ventaja para una organización permitiendo a sus empleados potenciar sus habilidades, conocimientos y asimismo contribuir al desarrollo de los diferentes proyectos de la empresa. Además, le permite a la organización identificar el potencial del talento humano con el que cuenta. La innovación y la gestión participativa permiten que una organización reconozca a sus empleados por sus esfuerzos o aportes, lo que a su vez ayuda a que los mismos se encuentren motivados y se alcancen los objetivos propuestos. (Guampe, 2014)

La motivación, más allá del salario, es clave para cultivar el talento humano en el interior de una compañía. Implementar estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja. Promover un buen clima laboral, mantener la motivación entre los empleados y colaboradores, estimular la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo, ser flexible con los horarios y ofrecer un menú de beneficios que cobijen al funcionario y a su familia son algunas de las características que hace que una empresa sea llamativa para el mercado laboral. (BBVA, 2014, párr. 1-2)

Algunas de las tantas empresas que se sobresalen por implementar estrategias para motivar empoderar a sus colaboradores y a su vez mantenerlos interesados, aportando ideas,

destacándose por sus habilidades y talentos, y que esto le permita a la empresa crecer y destacarse frente a las demás organizaciones en el ámbito de su área económica, son las siguientes:

Bavaria es una empresa que se destaca por una cultura en la que cada trabajador y jefe son responsables de su propio desarrollo y a su vez impulsado por la gestión de talento interno. Lo anterior es un factor caracterizador del ambiente laboral en Bavaria. (Portafolio, Julio, párr. 1)

Esta empresa es catalogada en Colombia como la primera en el grupo de bebidas del país y a su vez es controlada por la multinacional sudafricana SABMiller, la cual dice que para crear ambientes laborales idóneos se otorgan, entre otros, patrocinios académicos para que el personal adelante programas de diplomado, especializaciones y maestrías que ofrecen centros universitarios reconocidos. Asimismo, promueven que se estudie mínimo una carrera profesional, y por eso existe un auxilio legal para tal fin.

Además, Bavaria incluye a trabajadores en programas internacionales que ofrece la multinacional SABMiller como capacitación en formación gerencia; y cuenta con un Centro de Formación de Competencias que tiene como objetivo formar a su gente en el desarrollo de competencias técnicas, personales y gerenciales. (Portafolio, Julio, párr. 2-5)

Las directivas afirman que parte de los logros que han obtenido como una de las mejores empresas para trabajar es una adecuada gestión del talento humano. Por ejemplo, poseen herramientas de competencia que apuntan a planes de entrenamiento y aplican planes de desarrollo profesional y promoción en diversos niveles, desde las vicepresidencias hasta los niveles más inferiores del organigrama. Como dinámica, utilizan las reuniones periódicas de los jefes con los colaboradores para fijar fortalezas y áreas donde estos pueden avanzar en su desarrollo y progreso dentro de la organización. (Portafolio, Julio, párr. 6-8)

El activo más valioso que tiene cualquier organización o empresa es su preciado talento humano el cual le permite sobresalir y mostrarse competitivo frente a otros grupos. Además, hay otro concepto anclado a los nombrados anteriormente y es el empoderamiento, en el cual las empresas hoy en día están innovando en dicho aspecto, ya que es un factor de gestión que permite que el administrador funciones más como un líder que como gerente autocrático.

Esta estrategia le ayuda al gerente a centrarse más en la supervisión y en la confianza impuesta en los colaboradores para realizar el trabajo. Se hace necesario que los colaboradores tengan conocimientos técnicos y los criterios necesarios para poder tomar decisiones sin consultar con la gerencia para que de esta manera la estrategia funcione. (Sonia, 2015, párr. 2)

Un buen ejemplo de esta práctica se puede observar en el gigante informático “Microsoft” el cual comprendió que el éxito se traduce en talento y que las personas que conforman la organización son demasiado importantes debido a que de ellos se derivan ideas y estrategias llenas de pasión que a su vez generan valor para la misma. (Casserly, 2013, párr. 1)

Cuando Microsoft abrió las puertas de su Garage en Redmond, Washington, en 2011, sabía que la idea de un espacio físico para sus empleados de ingeniería para experimentar con nuevas ideas e innovaciones podría generar una idea o dos para completar las muchas iniciativas de la empresa en materia de I+D interna.

Lanzado como un programa para la incubación de proyectos de los empleados, el Garage se diseñó como una forma de apoyo a la innovación a través de facilitar a los empleados un lugar para llevar a cabo proyectos que les apasionan y que tal vez, sólo tal vez, podrían ayudar a mejorar las finanzas de la empresa.

A los empleados se les dio en 2011 acceso a las herramientas propiedad de la compañía, como cortadoras láser, un banco de soldadura y una impresora 3D, y además se les animó a probar sus prototipos y crear una comunidad afuera de sus grupos de trabajo inmediatos. En estos garage days y hack days tenían una invitación abierta para todos los empleados, quienes eran compensados por su tiempo, y tres veces al año los prototipos eran expuestos ante empleados de alto nivel en ferias internacionales de ciencias patrocinadas por la compañía.

¿El resultado? No sólo la cultura empresarial de Microsoft cambió para bien, sino que los nuevos productos (incluyendo una herramienta que analiza el código fuente para más de 12,000 ingenieros de Microsoft y la herramienta de traducción Lync) nacieron a partir de las colaboraciones de la iniciativa Garage. (Casserly, 2013, párr. 2-4)

También es de gran importancia que las organizaciones apoyen a los colaboradores en superarse cada día en el ámbito profesional dado que esto les permitirá en un futuro lograr beneficios en varios aspectos de sus vidas y en el más importante, en el ambiente laboral. Asimismo, esto le permitirá a una empresa medirse en cuanto a eficiencia lograda en sus colaboradores y en varios procesos en donde requiere de apoyo de forma continua.

Según el informe anual realizado por Liberty Mutual Insurance Group: su ingreso neto aumentó de 914 millones de dólares a 1.7 billones durante el pasado 2013. Por su parte, en el ranking de la revista Fortune escaló tres posiciones alcanzando el número 81 y se posicionó como una de las cinco empresas más importantes en P&C. (Liberty Seguros, 2014, párr. 3)

El desarrollo de los profesionales de Liberty a nivel internacional juega un importante papel como parte de la cultura de servicio de la Institución. Por

ejemplo, todos los empleados del área de Reclamos, considerada muy sensible, reciben un extenso entrenamiento y son impulsados a continuar educándose conforme crece la empresa. (Liberty Seguros, 2014, párr. 4)

Según Glenn Shapiro, Director de Seguros Comerciales y Reclamos de Liberty International dice: “Nosotros contratamos a los mejores en el negocio, de tal manera que nuestros empleados realicen su trabajo con un pensamiento crítico”. (Liberty Seguros, 2014, párr. 4)

Carlos Vanegas sostiene que: Liberty se caracteriza por brindar un excelente servicio. La empresa mide el nivel de satisfacción del cliente mediante el sistema Net Promoter Score (NPS) en el que se pregunta a los consumidores si es que recomendarían los servicios de Liberty a sus conocidos. En caso de que la respuesta sea negativa se trabaja con el tema que haya causado una experiencia que lleve a no recomendar los servicios de la compañía. Esta medición ha brindado muy buenos resultados. Más del 70% de los clientes son promotores, es decir si recomendarían a Liberty. (Liberty Seguros, 2014, párr. 5)

Timothy Sweeney, Presidente de Seguros Personales de Liberty International Holdings, manifiesta: “Nuestros avances en tecnología y en canales de distribución y diversificación junto con el incremento de la conciencia de marca y de los innovadores productos y servicios, nos acercan cada vez más a nuestro

objetivo de estar en el top – five de líneas personales”. (Liberty Seguros, 2014, párr. 6)

Por su parte, Long señala que la principal ancla de la compañía es el comportarse en todo momento con integridad y tratar a todos los seres humanos vinculados a Liberty con dignidad y respeto. En este aspecto, la empresa manifiesta su compromiso con la comunidad: más de 25 mil empleados sirvieron a 2 mil proyectos de 900 organizaciones benéficas en 21 países alrededor del mundo durante el 2013.

El crecimiento de Liberty Mutual Insurance Group se debe al trabajo constante por empoderar a cada uno de los empleados y por potenciar sus fortalezas, identificar y corregir los problemas en su origen, hacer el mejor uso de las herramientas tecnológicas y mantener a su talento humano y clientes como prioridad en todo lo que hacen. (Liberty Seguros, 2014, párr. 7-8)

La empresa de seguros pone en marcha iniciativas con el fin de fomentar la felicidad de sus trabajadores en el lugar de trabajo, así como su crecimiento profesional y personal. Por un lado, el programa “Centrados en ti” lleva a cabo varias actividades, como, por ejemplo: la posibilidad de los empleados de trabajar temporalmente en otra unidad y aprender acerca del funcionamiento de otra área.

“El puntazo” es otro tipo de programa promocionado por la compañía, a través del cual los compañeros de trabajo se votan entre sí para reconocer aspectos que no son de negocio como el compañerismo, la alegría, el positivismo, etc. Además,

la empresa les ofrece la oportunidad de escoger la formación que quieren recibir en base a sus necesidades personales y profesionales: cursos de inglés, cómo comunicarte con tu jefe, resolución de conflictos, etc.

Otro programa de Liberty es el llamado “Nosolowork” que impulsa y realza la importancia de los hábitos saludables. La compañía ha organizado circuitos de training en su edificio, y a lo largo de las oficinas han colocado indicaciones en paredes, techos y suelos que guían a los trabajadores por los diferentes circuitos. Además, la compañía ha decidido pagar a aquellas personas que vayan en bicicleta a la oficina. (Pich, 2016, párr. 8-10)

“La Gestión de Desempeño es una actividad del área de Recursos Humanos, que adquiere importancia, en la medida que la Organización crece y es más dinámica; trayendo consigo varios aspectos que hacen a la mejora continua dentro de la Organización”. (Tripodi, 2016, párr. 1)

Esta actividad debe contar con el apoyo fundamental de la Dirección de la Organización, por lo que, en efecto cascada, la misma se traducirá en un flujo de información muy útil para el área de RRHH y la Organización en general. La Gestión de Desempeño podrá orientarse a competencias, objetivos o ambos a la vez. Es muy importante, utilizar las herramientas modernas de gestión, en forma descentralizada, para facilitar, agilizar la tarea, dejando atrás la era del papel. (Tripodi, 2016, párr. 2,4)

Asimismo, la gestión del desempeño es una tarea de liderazgo la cual brinda una contribución fundamental para el éxito duradero de la empresa. Una medición adecuada del desempeño es indispensable para valorar el éxito individual de cada empleado y sirve para identificar iniciativas de los colaboradores. The Linde Group es una empresa que se encarga de agrupar todas aquellas ideas aportadas por su personal para que de una u otra forma sirvan de contribución en todos los procesos de la misma y sea el número uno en materia de gases e ingeniería. (Group, 2017, párr. 1-2)

Linde entiende que la Gestión del desempeño es como una responsabilidad de liderazgo fundamental para el negocio, ya que brinda una vía esencial para ejecutar la estrategia comercial y alinear los esfuerzos de todos bajo un objetivo en común. Por lo tanto:

- Brindan orientación estratégica a todos los empleados
- Conectan la motivación, el comportamiento y la contribución de los empleados con los resultados que la organización necesita lograr.
- Desafían a los empleados a mantener los valores y principios de Linde.
- Crean una cultura de más alto desempeño, en la cual las personas se responsabilicen por mejorar continuamente los procesos comerciales y sus propias habilidades y contribuciones.

Asimismo, los superiores y empleados definen juntos los objetivos y medidas del desempeño. En intervalos regulares, revisan juntos el progreso y deciden sobre la especialización y las habilidades que el empleado necesita adquirir en las distintas fases del desarrollo. (Group, 2017, párr. 3-5)

Está más que claro que el nivel de satisfacción de un empleado aporta en gran parte a la productividad de la empresa y hace del área de trabajo un mejor ambiente en donde laborar. El llamado salario emocional es de vital importancia ya que es un factor ganar-ganar; si un empleado es feliz genera a su vez beneficios para la organización. (BBVA, 2014, párr. 3)

3. Objetivos

Objetivo General

Proponer mejoras al programa Hall de la Fama con base en el análisis del componente innovador con la finalidad de mejorar el impacto en los resultados de la seguridad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Revisar a nivel teórico, las etapas del proceso de innovación seleccionado.

- Comprender y analizar cada uno de los componentes del programa Hall de la Fama.

- Analizar los proyectos presentados en el programa Hall de la Fama a la luz de las etapas de la innovación.

- Analizar los resultados del programa Hall de la Fama a la luz del modelo de innovación elegido a fin de identificar elementos a mejorar para el logro de mejores impactos.

- Plantear propuestas de mejora en el programa Hall de la Fama que permita obtener un mejor impacto frente a la seguridad de la empresa.

4. Marco Teórico

Innovación

Según Rodríguez López, N (1999) en su libro de clave del éxito empresarial, la innovación es toda actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos. (Rodríguez Lopez, 1999)

Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado. (González, 2012, pág.3)

Según Michael Porter (1990) en su libro *The Competitive Advantage of Nations*, define la innovación de la siguiente forma (pag. 75): Las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir en formas antigua. (Porter, 1990, pag. 75)

Según el manual de Oslo, se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significados en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Las actividades innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad. (De Oslo, 2005)

Etapas de la innovación. Las innovaciones se pueden clasificar atendiendo a tres criterios: según el campo en el que se innove, según el tipo de cambio a que dé lugar esa innovación y según su origen.

Dependiendo del campo o área empresarial en la que se innova se tiene:

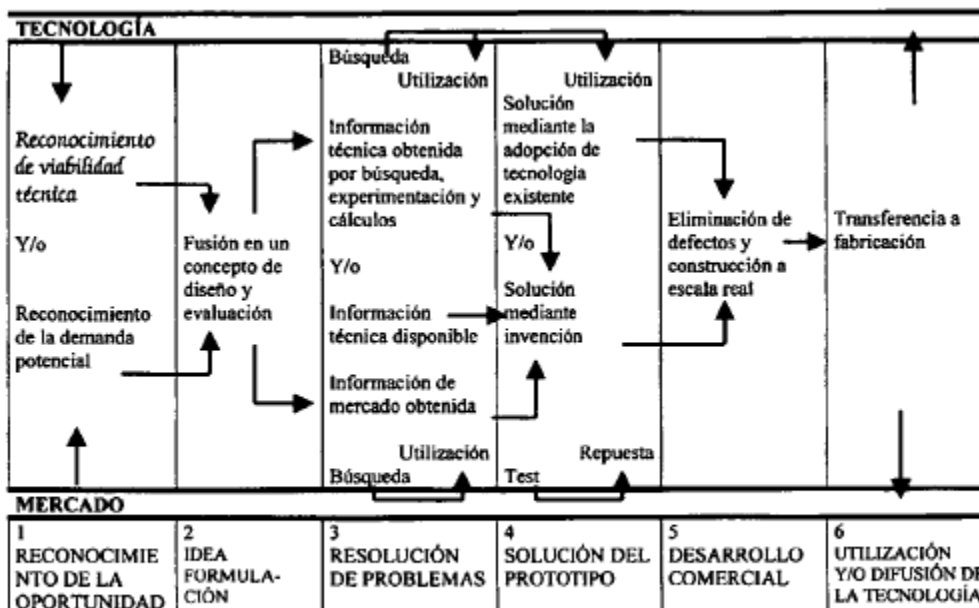
- Innovaciones tecnológicas: referidas a materias primas, sistemas productivos, elementos, productos terminados...
- Innovaciones comerciales: son aquellas que afectan a elementos de la política de marketing como por ejemplo la distribución, la publicidad o las aplicaciones del producto.
- Innovaciones organizacionales: suponen cambios en la estructura y organización de los recursos de la empresa.

Según el tipo de cambio que produzca esa innovación será:

- Innovación rupturista: cuando busca la creación de algo nuevo.
- Innovación incremental: cuando actualiza productos o procesos ya existentes.

Teniendo en cuenta esta clasificación desde un punto de vista integrado y siguiendo y siguiendo las distintas fases de elaboración de la idea inicial hasta su llegada al mercado, se puede esquematizar el proceso innovador del siguiente modo: (Rodríguez Lopez, 1999)

En la Figura 2 se da a conocer el modelo de innovación Edward Roberts citado por Rodríguez López en el libro “innovación: clave del éxito empresarial”.



Fuente: ROBERTS, 1996, p. 55

Figura 2. Etapas o Fases de la Innovación.

Fuente. (Roberts, 1996)

Como se puede observar en la Figura 2, se muestra las etapas o fases de la innovación para analizar cualquier proyecto a poner en marcha. Se divide en 6 etapas en la cual la primera hace referencia al problema encontrado, la segunda el cómo se desea solucionar la problemática, la tercera es lo que se debe hacer para mejorar el problema encontrado, la cuarta es la herramienta que se va a usar o a emplear ya sea que esté creada o necesite crearse, y por último la quinta y la sexta, prácticamente se basan en el desarrollo comercial y en el impacto que la idea de negocio puede generar.

La innovación en la empresa implica la creación de nuevos productos y la adopción de nuevos procesos de una forma más o menos intercalada a lo largo de tres fases: la primera de ellas, llamada patrón fluido, supone centrar toda la atención en el producto; se trata de conseguir un diseño que satisfaga al máximo las necesidades de los usuarios. Una vez obtenido el producto adecuado, lo más importante será desarrollar un proceso que permita a la empresa la especialización necesaria para producir grandes cantidades; en esta segunda etapa, llamada patrón transicional, se producen pocas innovaciones en productos. La tercera y última fase coincide con la madurez de los productos, porque las innovaciones que se producen suelen ser incrementales de cara a la mejora de costes o calidades y generalmente las realizan grandes empresas.

Esta etapa recibe el nombre de patrón específico y se caracteriza por la rigidez de los procesos. Los avances tecnológicos aumentan la flexibilidad de los

procesos productivos permitiendo que innovaciones de productos y procesos no sean obligatoriamente simultáneas en esta fase.

Esta flexibilización del sistema productivo radica en la integración de ordenadores y máquinas. Las ventajas de disminución de costes que proporcionaba la automatización del sistema con una producción repetitiva y estandarizada, se ven ampliadas con la gestión integrada ya que permite a mayores el aumento de calidad (características controladas por ordenador) y del servicio al cliente (producción más flexible y por lo tanto mayor rapidez en la atención de pedidos y mayor diversidad de productos ofertados). La mecanización flexible se define como “el conjunto de técnicas y medios que tienden a automatizar las actividades de la producción en las fases de la vida de un producto: definición, diseño, fabricación y postventa. (Roberts, 1996, pág.255)

Las 5W+H

La mejora de los procesos. La 5W+H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora.

Hoy en día las empresas deben ser cada vez más eficientes y efectivas, de manera de optimizar la calidad y el precio de los servicios o productos que brinda

a sus clientes para ser competitivas y así mantener o aumentar su llegada al mercado. Una forma de mejorar estos parámetros es mediante la aplicación de la mejora en sus procesos. (Trias, González, Fajardo y Flores (2009) pág. 3)

Reconocimiento

La primera razón para referirse al reconocimiento es su atractiva eficiencia o, dicho en otras palabras, su extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, se puede pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero. Sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente. El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico. (IIC (Instituto de Ingeniería del Conocimiento), 2013, párr.4)

Proyecto Innovación o Hall de la Fama de REMEO LINDE

REMEO LINDE es un programa innovador para los pacientes con ventilación crónica después de salir de cuidados intensivos, brindándoles soporte en cuidados en sus centros y en el hogar. La empresa identificó que la seguridad de cada uno de sus pacientes y colaboradores es de vital importancia para el bienestar de los

mismos como para la organización. La empresa lanza el programa Hall de la Fama para presentar e implementar proyectos de innovación con el fin de mejorar algún proceso o área con alguna falencia como: mitigar la ocurrencia de incidentes durante y fuera del trabajo, reforzar la seguridad y cuidado de los pacientes como la de los colaboradores, uso adecuado de políticas de seguridad y reglas de oro, entre otras.

El objetivo del desafío de innovación o hall de la fama es, Establecer un Programa de reconocimiento que permita resaltar el compromiso y participación de los colaboradores en el fortalecimiento de la seguridad, autocuidado y prevención de incidentes laborales. Para la selección objetiva del(los) colaborador(es) que será(n) reconocido(s) se establecen 4 requisitos para participar en el grupo desarrollador del proyecto:

Cero incidentes. El objetivo de este criterio es resaltar el compromiso de las personas con su seguridad y autocuidado, reflejado en la ausencia de incidentes laborales (primer auxilio, tratamiento médico o accidente incapacitante). Se aclara que no reportar un incidente laboral será motivo para ser retirado como beneficiario del presente programa de reconocimiento durante el período de evaluación.

Forma de evaluación: Previo a la selección de la persona(s) seleccionada(s) el coordinador Nacional de SHEQ de REMEO LINDE, enviará a las regionales el nombre de la(s) persona(s) que han presentado algún tipo de incidente laboral,

para ser descalificado. Las personas que no hayan presentado incidente laboral continúan en el proceso.

Ausentismo. El ausentismo laboral, será entendido como cualquier ausencia del trabajador durante su jornada laboral, sin importar su motivo. El incurrir en ausencias durante los períodos que serán evaluados dentro del programa de reconocimiento generará que el trabajador no sea tenido en cuenta durante dicho período para algún tipo de reconocimiento en los términos del presente programa. En todo caso, se exceptúan de lo anterior los siguientes grupos de trabajadores:

- a) Mujeres que cursen el 3er trimestre de gestación, siempre y cuando esta situación se encuentre debidamente acreditada.
- b) Colaboradores que presenten incapacidades mayores o iguales a cuatro (4) días debidamente emitidas y/o transcritas por la EPS a la cual se encuentran afiliados.

Forma de evaluación: Previo a la selección de la persona(s) seleccionada(s) el analista de operaciones clínicas de REMEO LINDE, consolidará el nombre de la(s) persona(s) que han presentado ausencia teniendo en cuenta los criterios definidos.

Trabajo seguro. Comportamientos y condiciones seguras: Este criterio busca reconocer a las personas quienes durante el 100% del tiempo en el que desempeñan sus funciones demuestran comportamientos seguros alineados con

los estándares definidos por la compañía. Así mismo a quienes hayan desarrollado la habilidad para identificar condiciones inseguras en su entorno y realicen gestión para minimizar el riesgo.

Forma de evaluación: Observaciones de comportamiento y condiciones inseguras: Durante las visitas de management engagement y las otras realizadas por los líderes de la regional REMEO LINDE center y home, los participantes realizarán observación de los comportamientos seguros e inseguros ejecutados por parte de los colaboradores aplicando el formato LISTA DE CHEQUEO PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO. El líder realizará retroalimentación positiva al respecto.

Durante el periodo de evaluación (que se efectuará cada 4 meses) se deberá visitar el 100% de los domicilios y el 100% de los turnos de REMEO LINDE. Con el fin de realizar observación del mayor número de personas asistenciales, los líderes deberán procurar programar sus visitas cuando se encuentre personal diferente al evaluado en la visita anterior.

La primera semana de cada mes, los líderes deben presentar en el comité de seguridad los nombres de las personas que obtuvieron 1 o más incumplimientos en los criterios evaluados en la lista de chequeo. Desde allí se debe consolidar la información y elaborar un único listado para enviar el mismo día a la Coordinación Nacional de SHEQ de REMEO LINDE.

El coordinador Nacional de SHEQ de RMS es responsable de consolidar la información de todas las regionales y tenerla disponible para el momento en que se realice la selección de la persona(s) seleccionada(s).

Trabajo en equipo y gestión del cambio. El objetivo es integrar a los colaboradores de las diferentes áreas asistenciales trabajando en el cumplimiento de una meta específica; así mismo empoderar al personal operativo en la búsqueda de soluciones para garantizar un lugar de trabajo seguro.

Forma de evaluación: Conformación de los equipos de trabajo, definición y presentación del proyecto a desarrollar. En REMEO LINDE Center los grupos estarán conformados por todo el personal asistencial que conforma cada turno (máximo propuestas 4 por sede). En el caso de REMEO LINDE, se recibirá una propuesta por domicilio con la participación de los auxiliares de enfermería asignados a éste y por lo menos un profesional en cada grupo.

Ciclo de evaluación del proyecto. Dentro del ciclo de desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto se tendrán en cuenta las siguientes etapas a fin de identificar la gestión de este y determinar si realmente marca una diferencia para el beneficio de nuestros colaboradores y pacientes. A continuación, en la Figura 3, se muestra el ciclo del proyecto Hall de la Fama.



Figura 3. Ciclo Proyecto Hall de la Fama

Etapa 1: Formulación del proyecto. Esta etapa tiene por objetivo determinar e identificar la gestión de un acto o condición insegura, la cual determinará el objeto y la necesidad de desarrollo del proyecto, dentro de la formulación del proyecto se deben incorporar la problemática que se va a intervenir, las dificultades para solucionar, acciones a ejecutar y recursos requeridos para desarrollar el proyecto.

Etapa 2: Revisión de propuestas. Se realizará un análisis de las propuestas recibidas por parte de los líderes de la regional, donde se evaluará la viabilidad de los proyectos, se generarán comentarios y observaciones de los cuales se implementarán las mejoras y se escogerán máximo cuatro propuestas por

regional, posteriormente se enviara correo con el informe correspondiente a cada proyecto postulado al Coordinador Nacional de HSE para realiza revisión con la Gerencia General RMS, Gerente HSE Healthcare y Jefe Nacional de RRHH.

Etapa 3: Ejecución y seguimiento. Se llevará a cabo el proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos del proyecto, realizando visitas por parte de los líderes de la regional donde recopilaran evidencias audiovisuales (fotos- videos) de avance e implementación del proyecto en el área de trabajo escogida, donde se evidenciará la ejecución de las tareas propuestas en el cronograma del proyecto y las mejoras derivadas del cumplimiento de las mismas.

NOTA: Durante todo el proceso de ejecución y seguimiento se recopilarán evidencias audiovisuales o documentales que soporten el avance del proyecto.

Etapa 4. Presentación de resultados y verificación. Durante esta etapa se generará un informe final en el cual se evidenciará la implementación de las mejoras previstas para la problemática identificada en el proyecto, adicionalmente se realizará una presentación a los líderes de la regional mostrando los resultados alcanzados en la ejecución del proyecto, los cuales verificaran los resultados con una última visita de cumplimiento.

Etapa 5: Evaluación y selección de ganadores. Este ítem se llevará a cabo una vez concluidos los proyectos, con el fin de determinar en qué medida se lograron los objetivos planteados y que cambios se implementaron para la culminación del mismo, el proceso de selección de ganadores será liderado por:

- Gerente General de RMS
- Gerente HSEQ de Healthcare
- Jefe Nacional de RRHH
- Coordinador Nacional HSE-RMS. (Tovar G. D., 2018)

Para presentar alguna idea innovadora, esta debe estar enfocada en alguna de las siguientes categorías que se encuentran en la Figura 4:

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Innovación y Empoderamiento (Hall de la Fama)		THE LINDE GROUP <i>Linde</i>
CATEGORIA	TEMA	LIDER
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad del paciente. Seguridad del colaborador. Infraestructura. 	Administración, SHEQ, Clínica.
BIENESTAR Y FELICIDAD EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Balance vida/trabajo. Crecimiento personal. Estilos de vida saludable. 	SHEQ, RRHH
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Optimización costos Nuevos Negocios 	Operaciones clínicas, Administración. Comercial
EXPERIENCIA DEL PACIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Trato humanizado con el paciente. 	Área comercial y Trabajo Social y psicología.

- ✓ Se conformarán grupos máximo de 5 personas para la realización y ejecución de los proyectos.
- ✓ Se premiarán cada semestre.
- ✓ Participación interdisciplinaria (Incluye administrativos y asistenciales)




Figura 4. Categorías Proyecto Hall de la Fama

La anterior imagen detalla cada una de las categorías y subcategorías en la cuales se puede centrar el proyecto de innovación que desee proponer e implementar el grupo de colaboradores. Dichas categorías de enfoque son: seguridad, bienestar y felicidad en el trabajo, productividad y eficiencia, y experiencia del paciente.

Reglamentación sobre Seguridad y Salud en el Trabajo

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud

en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (Ministerio del Trabajo, 2014, art. 3)

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Para el efecto, el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén

basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). (Ministerio del Trabajo, 2014, art. 4)

Indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas previstas e impactos esperados. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son las herramientas fundamentales de la evaluación. (Rimac, 2014, párr.1)

El decreto 1072 de 2015 en el capítulo 6 precisa los indicadores para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo definiéndolos de la siguiente manera:

Indicadores de estructura. Medidas verificables de la disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa para atender las demandas y necesidades en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Indicadores de proceso. Medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del SG-SST.

Indicadores de resultado. Medidas verificables de los cambios alcanzados en el periodo definido, teniendo como base la programación hecha y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión. (Ministerio del Trabajo, 2015, Capítulo 6)

A continuación, en la Tabla 2 se muestra los indicadores para medir la seguridad y salud en el trabajo

Tabla 2. Indicadores de seguridad y salud en el trabajo REMEO LINDE

MATRIZ DE INDICADORES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	COMO SE MIDE	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD	INTERPRETACION
RESULTADO	Indice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo	Es la relacion entre el numero total de A.T con y sin incapacidad, registrados en un periodo y el total de las HHT durante un periodo multiplicado por K (constante igual a 240.000). El resultado se interpreta como numero de AT ocurridos durante el ultimo año por cada 100 trabajadores de tiempo completo.	$IFAT = (N^{\circ} \text{ TOTAL DE A.T EN EL AÑO} / N^{\circ} \text{ HHT AÑO}) * K$	Coordinador de SST	Anual	Número	Por cada 100 trabajadores, se presentan X Accidentes de Trabajo en el año
RESULTADO	Indice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo con Incapacidad	Expresa el total de AT incapacitantes ocurridos durante el ultimo año, por cada 100 trabajadores de tiempo completo.	$IFIAT = (N^{\circ} \text{ DE A.T EN EL AÑO CON INCAPACIDAD} / N^{\circ} \text{ HHT AÑO}) * K$	Coordinador de SST	Anual	Número	por cada 100 trabajadores, se presentan X Accidentes de Trabajo con incapacidad en el año
RESULTADO	Indice de Severidad de Accidentes de Trabajo	Es la relacion entre el numero de dias perdidos y cargados por accidentes de Trabajo, durante un periodo y el total de HHT durante un periodo y multiplicado por K	$ISAT = (N^{\circ} \text{ DIAS PERDIDOS Y CARGADOS POR A.T AÑO} / N^{\circ} \text{ HHT AÑO}) * K$	Coordinador de SST	Anual	días	por XXX horas trabajadas al año se pierden por accidente de trabajo XX dias (365,68 horas)
RESULTADO	Indice de Lesiones Incapacitantes por A.T	Corresponde a la relacion entre los indices de frecuencia y severidad de Accidentes de Trabajo con Incapacidad. Es un indice global de comportamiento de lesiones incapacitantes que no tiene unidad, su utilidad radica en la comparacion entre diferentes periodos.	$ILIAT = \frac{IFIAT * ISAT}{1000}$	Coordinador de SST	Anual		
RESULTADO	Tasa Accidentalidad	Relación del número de casos de accidentes de trabajo, ocurridos durante el período con el número promedio de trabajadores en el mismo período	$TA = N^{\circ} \text{ AT} / N^{\circ} \text{ PROMEDIO DE TRABAJADORES}$	Coordinador de SST	Mensual	Porcentaje	Por cada 100 trabajadores expuestos se presentan X accidentes en el período.

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	COMO SE MIDE	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD	INTERPRETACION
RESULTADO	Indice de Frecuencia de Ausentismo	Incluye Enfermedad Común, enfermedad profesional, accidente de trabajo y consulta de salud.	$\text{IFA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE EVENTOS DE AUSENCIA POR CAUSA DE SALUD ULTIMO AÑO} * 240.000}{\text{HORAS HOMBRE PROGRAMADAS EN EL AÑO}}$	Coordinador de SST	Anual	Número	Por 467250,5 horas trabajadas al año se presentan 37,49 eventos incapacitantes por enfermedad común
RESULTADO	Indice de Severidad del Ausentismo	Es la relación entre los días de incapacidad por enfermedad común y el total de HHT, multiplicado por 240.000	$\text{ISA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DIAS DE AUSENCIA POR CAUSA DE SALUD DURANTE EL ULTIMO AÑO} * 240.000}{\text{N}^\circ \text{ HORAS HOMBRE PROGRAMADAS EN EL AÑO}}$	Coordinador de SST	Anual	Número	por XXXX horas programadas en el año se pierden XXX días por incapacidad de enfermedad común (XXX horas)
RESULTADO	Porcentaje de Tiempo Perdido	Muestra el porcentaje perdido en un año con relación al tiempo programado.	$\% \text{TP} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DIAS U HORAS PERDIDAS EN EL AÑO} * 100}{\text{N}^\circ \text{ DIAS U HORAS PROGRAMADAS EN EL PERIODO}}$	Coordinador de SST	Anual	Porcentaje	Se perdió en el 2014, el XX% de tiempo por incapacidades.
RESULTADO	Cobertura Inducción	Muestra el porcentaje de personas que reciben la inducción	$\frac{\text{Número de personas que asisten a la Id.} * 100}{\text{Número de personas que ingresan en el periodo}}$	Coordinador de SST	Mensual	Porcentaje	XX % de las personas nuevas asistieron a la inducción
RESULTADO	% Cubrimiento EPP	Proporción de trabajadores que reciben los EPP	$\frac{\text{Número de EPP entregados}}{\text{Número de EPP requeridos}} * 100$	Coordinador de SST	Mensual	Porcentaje	XX% de los EPP requeridos fueron entregados
RESULTADO	% uso EPP	Muestra el porcentaje de personas que usan los EPP	$\frac{\text{Trabajadores que usan EPP en el período de tiempo}}{\text{Número de EPP entregados}} * 100$	Coordinador de SST	Mensual	Porcentaje	El XX% de los trabajadores usan el EPP

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	COMO SE MIDE	RESPONSABLE	FRECUCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD	INTERPRETACION
RESULTADO	% Inspecciones realizadas	Muestra el porcentaje de Inspecciones	$\frac{\text{Número de inspecciones realizadas} \times 100}{\text{Número de inspecciones planeadas}}$	Coordinador de SST	Mensual	Porcentaje	El XX% de las inspecciones planeadas se realizaron
RESULTADO	Eficiencia condiciones mejoradas	Relación entre los efectos del sistema de gestion y los gastos correspondientes de recursos e insumos.	$\frac{\text{Gastos totales de esta area}}{\text{número total de condiciones ambientales peligrosas controladas.}}$	Coordinador de SST	Anual	Número	\$\$ es el costo de cada una de las condiciones encontradas aproximadamente
RESULTADO	% Condiciones mejoradas	Muestra el porcentaje de condiciones mejoradas	$\frac{\text{Numero de condiciones mejoradas} \times 100}{\text{Número de condiciones encontradas}}$	Coordinador de SST	Anual	Porcentaje	XX% de los EPP requeridos fueron entregados
RESULTADO	Acciones correctivas		$\frac{\text{Acciones correctivas realizadas}}{\text{No de No Conformidades encontradas}} \times 100$	Coordinador de SST	Anual	Porcentaje	XX% de las no conformidades tienen acciones X correctivas
ESTRUCTURA	Política de SST	Divulgación de la política de SST	Documento de la Política de SST firmada, divulgada y fechada. Cumplimiento de requisitos de norma.	Coordinador de SST	Anual	Cumplimiento	El documento de la Política de SST se firmada, divulgada y fechada.
ESTRUCTURA	Objetivos y metas	Objetivos y metas de seguridad divulgados	Objetivos y metas de seguridad escritos y divulgados.	Coordinador de SST Gerencia	Mensual	Cumplimiento	Los objetivos y metas de seguridad se encuentran escritos y divulgados.
ESTRUCTURA	Plan de trabajo anual	Áreas con Plan de Trabajo anual en SST	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de áreas de la empresa con Plan anual de trabajo en SST}}{\text{Total áreas de la empresa.}}$	Coordinador de SST Gerencia	Semestral	Número	Número de actividades del plan anual de trabajo cumplidos
ESTRUCTURA	Responsabilidades	Asignación de responsabilidades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de Jefes con delegación de responsabilidad en SGSST}}{\text{Total de Jefes de la estructura.}}$	Coordinador de SST	Anual	Número	Número total de Jefes con responsabilidades
ESTRUCTURA	Identificación de peligros y riesgos	Método definido para la identificación de peligros	Método definido para la identificación de peligros.	Coordinador de SST	Anual	Cumplimiento	Identificación de peligros realizado

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	COMO SE MIDE	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD	INTERPRETACION
ESTRUCTURA	Funcionamiento del Copasst	Funcionamiento del COPASST	La empresa cuenta con un COPASST en funcionamiento y con delegación de funciones.	Copasst	Semestral	Número	Número de reuniones anuales del Copasst
ESTRUCTURA	Recursos	Asignación de Recursos Humanos	n° de recursos humanos disponibles según tamaño de la empresa.	Gerente Jefes de Área COPASST Coordinador SST	Anual	Número	Número de Comités en funcionamiento y número de encargados del SGSST
ESTRUCTURA	Plan de emergencias	Sedes con Plan de emergencia	n° de sedes con plan de emergencia/nro total de trabajadores.	Coordinador de SST Comité de emergencias	Anual	Número	Número de sedes con plan de emergencias
ESTRUCTURA	Capacitación en SST	Áreas con Plan de capacitación anual en SST	n° de áreas con plan de capacitación anual en sst/total de áreas	Coordinador de SST	Anual	Porcentaje	XX% de personas capacitadas
PROCESO	Autoevaluación	Evaluación inicial del SG-SST	sumatoria de porcentaje por cada uno de los items evaluados	Coordinador de SST Copasst Otras áreas	Semestral	Porcentaje	XX% de cumplimiento del SG SST
PROCESO	Ejecución del plan de trabajo	Ejecución del plan de trabajo en el SGSST	(n° de actividades desarrolladas en el periodo en el plan/nro de actividades propuestas en el periodo en el plan de trabajo) x 100	Coordinador de SST	SEMESTRAL	Porcentaje	XX% de actividades cumplidas del plan de trabajo
PROCESO	Intervención de peligros y riesgos	Intervención de los peligros identificados	n° total de peligros intervenidos en el periodo/total de peligros identificados	Coordinador de SST	SEMESTRAL	Porcentaje	XX% de peligros intervenidos
PROCESO	Plan de accidentalidad	Ejecución del plan de intervención de la accidentalidad	n° de actividades desarrolladas en la intervención de los riesgos prioritarios/actividades propuestas para la intervención de los riesgos prioritarios	Jefes de Área COPASST Área de Gestión de la SST	SEMESTRAL	Porcentaje	XX% de actividades cumplidas del plan de intervención de riesgos
PROCESO	Investigación de accidentes e incidentes	Porcentaje de accidentes/ incidentes investigados	n° de accidentes /incidentes investigados/nro de accidentes/incidentes reportados	Gerente Jefes de Área COPASST Área de Gestión de la SST	SEMESTRAL	Porcentaje	XX% de investigaciones realizadas

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	COMO SE MIDE	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD	INTERPRETACION
PROCESO	Simulacros	Porcentaje de simulacros realizados por sede	n° de simulacros realizados/nro de simulacros programados	Gerente Jefes de Área COPASST Área de Gestión de la SST	SEMESTRAL	Porcentaje	XX% de simulacros ejecutados

A continuación en la Tabla 3 se muestra el indicador escogido por cada tipo de indicador que maneja la empresa. Como se observa solo se escogieron tres los cuales son: identificación de peligros y riesgos, intervención de peligros y riesgos, y la tasa de accidental. Se seleccionaron porque son los de mayor incidencia y de mayor impacto en la empresa y a los que mayor importancia se le da en el programa Hall de la Fama. El primero indicador porque permite observar o distinguir el riesgo, el segundo y tercero es la mejora y prevención del riesgo.

Tabla 3. Selección del tipo de indicador según su estructura, proceso y resultado.

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE	PORQUE SE ESCOGIÓ
ESTRUCTURA	Identificación de peligros y riesgos	Este indicador se escogió por la relación directa del proyecto HALL DE LA FAMA que tiene que ver con la identificación de peligros y riesgos en center y en home.
PROCESO	Intervención de peligros y riesgos	Este indicador se escogió por la relación directa del proyecto HALL DE LA FAMA que tiene que ver con la intervención de peligros y riesgos en center y en home.
RESULTADO	Tasa Accidentalidad	Por ser el indicador de efectividad del programa HALL DE LA FAMA y del SGSST

Las 6M – Ishikawa

Método 6M o Análisis de Dispersión este es el método de construcción más habitual que consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales como lo es, métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global de todo proceso y cada uno aporta una parte fundamental para la variabilidad y calidad u ofreciendo productos o servicios a la comunidad en general; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en general hacia cada uno de estos elementos de un proceso. (Acevedo, 2011)

Mano de obra. La mano de obra representa el factor humano de la producción, sin su intervención no se podrían realizarse las actividad manufacturera, independientemente del grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos, este método cuenta con algunas características por ejemplo pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.

Métodos. Es una fila de pasos continuos, que conducen a una meta. El objetivo del profesionalismo es llegar a tomar las decisiones y la teoría que permita generalizar de la misma forma del problema siguiente en el futuro.

Maquinaria. Es la infraestructura de la empresa con la cual podemos elaborar los bienes y servicios que se ofrece.

Materiales. Los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema. Contar con un buen sistema de trazabilidad a lo largo de toda la cadena de suministro y durante el proceso de almacenaje permitirá tirar del hilo e identificar materias primas que pudieran no cumplir ciertas especificaciones o ser defectuosas.

Mediciones o inspección. Es un requerimiento básico en la mano factura, es el producto y sus componentes para que cumplan las especificaciones establecidas. En este se compra una cantidad desconocida por un estándar conocido La inspección es un procedimiento mediante el cual se examinan unas características de un producto.

Medio ambiente. Es el entorno que condiciona especialmente las circunstancias de la persona o la sociedad. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales en un lugar y momento determinado. (Acevedo, 2011, párr. 1-7)

Gestión del Cambio

La gestión del cambio dentro del entorno empresarial, es acompañar y aprovechar los procesos de transformación para el desarrollo de la organización y el logro de los objetivos estratégicos. Sus líderes deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar siempre a la vanguardia.

Según Richard Pascal, hay que hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Las compañías deben convertirse en ‘motores de indagación’ si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

(Flórez, 2014)

5. Diseño Metodológico

El proyecto tiene un alcance de tipo exploratorio - descriptivo dado que se enfoca en analizar el mejoramiento de los indicadores de gestión de la empresa a partir de la estrategia de participación de los colaboradores por medio de ideas innovadoras.

El diseño de la investigación es no experimental, transaccional, descriptivo. No experimental dado que solo se realizará una detallada revisión de los proyectos innovadores presentados en la empresa por parte de los colaboradores. Transaccional debido a que la investigación se hará en un lapso corto de tiempo, lapso que transcurre desde la ejecución de la práctica empresarial del año en curso y descriptiva ya que se busca identificar, realizar e indagar sobre el efecto positivo o negativo de la implementación de los proyectos seguidamente expuestos.

Cuadro 1. Ficha Metodológica

FICHA METODOLÓGICA	
Información a utilizar	Proyectos realizados por REMEO durante el programa "Halla de la Fama", y otros proyectos de la empresa Linde Colombia
Año de desarrollo de la información	Año 2017
Obtención de la información	Coordinador RRHH Bucaramanga, Coordinador Nacional SHEQ
Herramientas a emplear	Etapas de la innovación, las 5W+H+H, indicadores de gestión.

6. Resultados y Discusión

Según Rodríguez López, N (1996); en su libro de clave del éxito empresarial, la innovación es toda actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos.

De acuerdo a esa definición, es lo que se busca con la implementación y puesta en marcha del proyecto Hall de la Fama en RMS, que los colaboradores quienes son los que más conocimiento tienen sobre sus propias funciones y saben que falencias hay en cada proceso del que forman parte; puedan poner a prueba todo su potencial para mejorar de forma continua y así contribuir al cambio a partir de ideas innovadoras. Además, también se tuvo en cuenta mejoras de procesos de la empresa Linde Colombia en general.

La información que se presenta a continuación, corresponde a los proyectos ganadores a nivel nacional ya que lograron cumplir con los estándares que los hace un proyecto innovador; los cuales son: riesgo/peligro identificado, evaluación del riesgo y peligro, responde a la problemática de REMEO LINDE, viabilidad/éxito del proyecto; acompañado del proceso de ejecución/evidencias, y el beneficio del mismo. Para tener conocimiento de lo que abarca cada proyecto de forma precisa en el Cuadro 2, 4, 5 y 6, se utilizaron los seis pasos de la innovación propuestos por Roberts (1996) los cuales son: reconocimiento de la oportunidad haciendo uso de las 5W+H, idea/formulación, resolución de problemas, solución del prototipo, desarrollo comercial donde la información se obtuvo a partir de una entrevista realizada al Coordinador Nacional de SHEQ; y por último utilización y/o difusión de la tecnología.

6.1 Análisis de los Proyectos Hall de la Fama a la Luz de las Etapas de la Innovación

En esta parte lo que se busca es dar a conocer cada uno de los proyectos ganadores del programa Hall de la Fama a través del modelo de innovación de Roberts, el cual se compone de seis etapas o fases para explicar de manera más detallada el enfoque o problemática que se desea resolver mediante la implementación de cada uno. Esta herramienta empleada se adecua según cada fase de la siguiente manera:

- Etapa 1. Reconocimiento de la oportunidad: en esta parte se hace dicho reconocimiento a través del uso de las 5W+H las cuales son: **Que** se hizo?, **Para qué** se hizo?, **Cómo** se hizo?, **Cuándo** se hizo?, **Dónde** se hizo? y **Quién** lo hizo ?
- Etapa 2. Idea/Formulación: cuál va a ser la solución al problema/ que se va a realizar
- Etapa 3. Resolución de problemas: se hace una lista detallada de los problemas encontrados a los que se les va a dar solución.
- Etapa 4. Solución del prototipo: en esta parte se da a conocer el modelo o herramienta empleado para dar solución al problema identificado. Dicha herramienta puede estar ya creada y adecuarse, o puede crearse una nueva que sea coherente e innovadora.
- Etapa 5. Desarrollo comercial: en esta parte es determinar si la herramienta se llevó a cabo y se replicó en otras ciudades.
- Etapa 6. Utilización y/o difusión de la tecnología: aclarar el alcance que tuvo el implementar el proyecto y el impacto que tuvo en la empresa.

6.1.1 Proyecto 1. Protocolo de Seguridad en Caso de Emergencia Durante la Atención Domiciliaria para el Personal Asistencial. Este proyecto fue realizado por Tabares, Vacca, Anizares y Chilito, el cual se enfoca en la creación de un plano de evacuación para emergencias, en donde se destaca: el punto de encuentro, salida de emergencia, herramientas a emplear en caso de incendios o cualquier incidente, y áreas de riesgo. En el Cuadro 2, se muestra el primer proyecto ganador del programa Hall de la Fama el cual se basa en el protocolo de seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria para el personal asistencial de REMEO LINDE

Cuadro 2. Protocolo de seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria para el personal asistencial de REMEO LINDE.

PROYECTO: PROTOCOLOS SE SEGURIDAD EN CASO DE EMERGENCIA DURANTE LA ATENCION DOMICILIARIA PARA EL PERSONAL ASISTENCIAL DE REMEO LINDE					
<p>Qué? Mejorar la seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria Para qué? Evitar lesiones en los colaboradores, pacientes y pérdidas en la propiedad Cómo? Identificando las condiciones inseguras del domicilio Cuando? Febrero 2017 Donde? Ciudad de Cali Quién? participantes REMEO LINDE Cali</p>	<p>Uso de rutas y planos de evacuación</p>	<p>Verificación de las posibles áreas con factores de riesgo emergentes. Se realizó a partir de toma de fotos de pasillos, escaleras, circuito eléctrico, ubicación de la bala de oxígeno, análisis de la infraestructura.</p>	<p>Se empleó como base el modelo de ruta de evacuación y se modificó según los requerimientos del domicilio.</p>	<p>Entrevista a Coordinador Nacional de SHEQ</p>	<p>La utilización o difusión de la tecnología no tuvo tanto alcance ni implementación en otras ciudades dentro del programa RMS.</p>
1. Reconocimiento de la oportunidad	2. Idea formulación	3. Resolución de problemas	4. Solución del prototipo	5. Desarrollo comercial	6. Utilización y/o difusión de la tecnología

Como instrumento de medición para este proyecto, se tuvo en cuenta: la descripción adecuada de los hechos analizados, descripción de la evolución del objeto de estudio, respuesta a la problemática y criterios de éxito. A continuación en la Tabla 4, se muestra la información de cada etapa descrita anteriormente.

Tabla 4. *Criterios de evaluación del proyecto*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
Describe adecuadamente los hechos analizados	Se identifica con claridad los puntos sobre los cuales se trabajará la estructura y formulación del proyecto teniendo en cuenta el alcance del mismo en el domicilio del paciente
Se describe la evolución del objeto de estudio	Se evidencia de forma coherente la ejecución del proyecto y los medios disponibles para desarrollar el plan de acción planteado para la problemática identificada.
Responde a la problemática	Sí, se realiza visitas al domicilio del paciente donde se pueden identificar y dar direccionamiento a las principales problemáticas planteadas
Criterios de éxito	Se realiza análisis de los principales focos de atención en caso de una emergencia, planteando planes de emergencia específicos para cada situación. Se realiza retroalimentación a los familiares, pacientes y colaboradores de los riesgos a que están expuestos en caso de una emergencia. Se diagrama plano de la casa con sus rutas de evacuación, puntos de riesgos latentes y equipo para atención de emergencias, adicionalmente se especifica que haces en caso de una emergencia. Se genera material didáctico para realizar la divulgación y capacitación a los familiares y colaboradores.

Después de hacer el respectivo análisis por medio de los criterios de evaluación mostrados en la Figura 5 se muestra el plano que se realizó de la casa con la señalización adecuada.

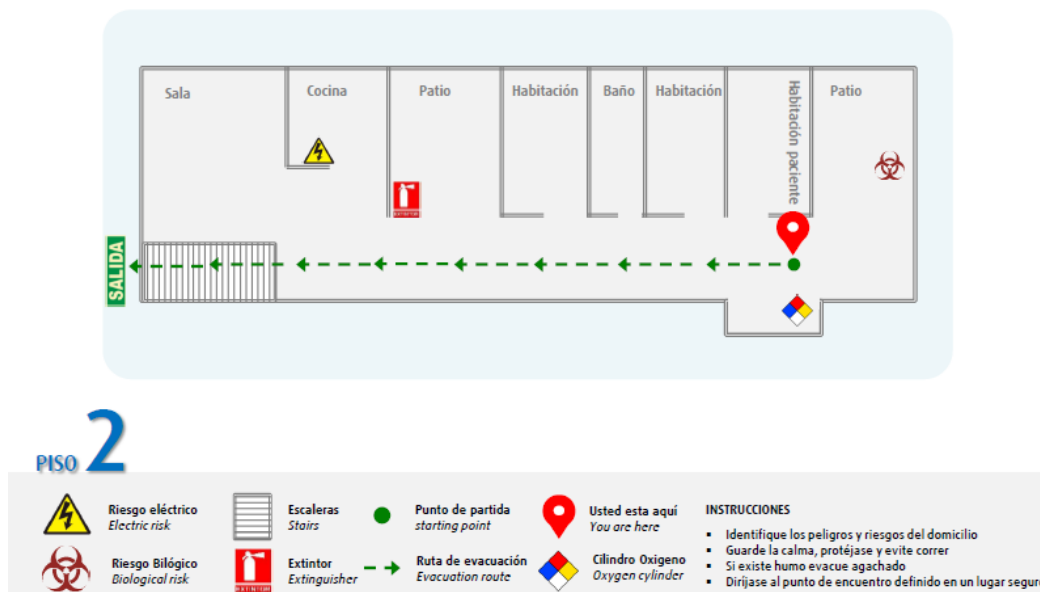


Figura 5. Plano del Domicilio

Las características que se identificaron como evidencia del proyecto, son las siguientes:

- El domicilio está ubicado en un segundo piso el cual cuenta con medio de egreso escaleras
- Se identificó punto de encuentro en zona externa parque
- Se motivó a la familia a comprar un extintor de CO2
- Grietas en algunas paredes en la zona interna del domicilio.
- Se identificaron triángulos de vida para protección en caso de sismos
- Se detectó poca iluminación en área de escalera en la noche
- Entre otras.

Asimismo, se hizo análisis y valoración del riesgo detectando 7 personas con posible afectación en caso de una emergencia. Las medidas de intervención a tomar fueron: acciones de mejora en la estructura de la casa, señalización de área de trabajo y divulgación y capacitación por medio de rota folio al personal asistencial y cuidador del domicilio. El portafolio, es una ayuda didáctica que está enfocada en la manera adecuada de cómo actuar ante un suceso repentino o ante desastres naturales tales como: sismos, incendios e inundaciones; determinando actividades en el antes, durante y después en caso de presentarse estos sucesos. En el Cuadro 3 se encuentra a manera detallada el que hacer según el evento por cada una de las etapas.

Cuadro 3. Cómo actuar ante un suceso repentino o desastre natural

Suceso o desastre natural	Antes	Durante	Después
sismos	Anticipe el peligro e identifique los riesgos en su casa. Identifique los riesgos eléctricos o de fugas de gas. Identifique las posibles salidas de emergencia. Mantenga siempre listo un kit de primeros auxilios.	Conserve la calma. Elimine fuente de incendio. Retírese de ventanas y objetos que puedan caer. No use elevadores. Ubíquese en zonas de seguridad. Localice la ruta de evacuación.	Verifique el estado de su casa, si existe probabilidad de riesgo no ingrese y espere ayuda profesional. Reúna a su familia. Si estas atrapado, utilice el pito que se encuentra en el kit de primeros auxilios o emita ruidos. Si tiene un celular a la mano utilícelo por periodos cortos hasta obtener señal. Si está en capacidad de realizar primero auxilios, hágalo con las personas que se encuentre.

Suceso o desastre natural	Antes	Durante	Después
Incendios	<p>Anticipe el peligro e identifique los riesgos que puedan producir incendios en su casa.</p> <p>Identifique los riesgos eléctricos.</p> <p>Identifique las posibles salidas de emergencia y un extintor.</p> <p>Capacítase en el uso de extintores.</p> <p>Mantenga siempre listo un kit de primeros auxilios.</p>	<p>En caso de humo, gatee hasta la salida y tape su boca y nariz con una toalla mojada.</p> <p>Utilice una linterna para la evacuación.</p> <p>Trate de llevar consigo un extintor al evacuar, para abrirse paso.</p> <p>No utilice los ascensores.</p> <p>Toque las puertas antes de abrirlas. Si la puerta está caliente, no la abra y use una salida alternativa.</p> <p>Alerte de su presencia a través del teléfono o un paño llamativo en la ventana.</p> <p>Alerte al resto de las personas en el edificio y llame a los bomberos a la brevedad, aún en caso de incendios aparentemente pequeños.</p> <p>No vuelva a entrar a un edificio en llamas.</p>	<p>Realice revisión de energía, agua, gas y teléfono.</p> <p>Pregunte a los bomberos si es seguro ingresar a la estructura.</p> <p>Utilice todos los elementos que organizó previamente en su paquete de emergencia.</p> <p>Si hay heridos espere ayuda profesional.</p>
Inundaciones	<p>Mantener los sifones del domicilio en buen estado.</p> <p>Mantener botellones con agua suficientes para el suministro del paciente.</p> <p>Reportar si existen condiciones inseguras en el techo del domicilio.</p>	<p>Asegurar que no se encuentren equipos a nivel del suelo.</p> <p>Trabajar conjuntamente con el cuidador primario y familiares para que el agua no llegue a la habitación del paciente.</p>	<p>Repare las instalaciones sanitarias lo antes posible, ya que dañadas son un riesgo para la salud.</p>

Fuente: Tabares, Vacca, Anizares y Chilito (2017).

6.1.2 Proyecto 2. Análisis de Métodos y Tiempos de las Actividades de Enfermería. El siguiente proyecto de innovación tuvo lugar en la ciudad de Bucaramanga el cual refleja un mayor impacto al momento de dar paso a la implementación o puesta en marcha, ya que se enfoca en las actividades o funciones de enfermería diarias realizadas por el personal asistencial; el cual tiene contacto directo con los pacientes. Este proyecto fue realizado por Salazar, Carreño, Gil, Ruiz y Prada con el fin lograr una mejor distribución de tareas de manera equitativa dependiendo de la complejidad de los pacientes. En el Cuadro 4, se evidencia el desglose del proyecto innovador según cada fase.

Cuadro 4. Análisis de métodos y tiempos de las actividades de enfermería

PROYECTO: ANÁLISIS DE MÉTODOS Y TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DE ENFERMERÍA					
Qué? Sobrecarga laboral en los auxiliares de enfermería. Para qué? Evitar lesiones osteomusculares en el personal asistencial e inconformidades en la atención de los pacientes. Cómo? Falta de organización y supervisión del personal, falta de apoyo en ciertas actividades. Cuando? Febrero 2017 Donde? Center Bucaramanga Quién? participantes REMEO LINDE Bucaramanga	Revisión general de los tiempos empleados en cada una de las actividades en los diferentes turnos día y noche.	Se detectó falta de tiempo para realizar las actividades, sobrecarga en las tareas, falta de apoyo del familiar, otras.	Uso de la técnica de métodos y tiempos para realizar una distribución de tareas de forma equitativa dependiendo de la complejidad de los pacientes.	Entrevista Coordinador Nacional SHEQ	Si tiene un gran impacto como proyecto innovador ya que es una falencia que se encuentra en todas las regionales donde hace presencia el programa RMS. Como tal, no se ha realizado el respectivo uso de la herramienta.
1. Reconocimiento de la oportunidad	2. Idea formulación	3. Resolución de problemas	4. Solución del prototipo	5. Desarrollo comercial	6. Utilización y/o difusión de la tecnología

Dicho proyecto surgió debido a que las lesiones osteomusculares en la persona asistencial de REMEO CENTER BUCARAMANGA continúan manifestándose, así como las inconformidades de los familiares sobre la disminución de tiempo en la atención hacia sus pacientes.

Lo que se buscó como objetivo principal con la generación de esta idea fue el mejorar la calidad del desempeño asistencial por medio de estrategias que contribuyan la disminución de lesiones osteomusculares y riesgo en la salud de los pacientes teniendo en cuenta: una mejor organización en cuanto a las tareas a realizar, conocer el perfil del cuidador para el apoyo de las actividades e incentivar el liderazgo del área de enfermería. Salazar, Carreño, Gil, Ruiz y Prada (2017).

Para una mayor obtención de información, se llevó a cabo la aplicación de una pequeña encuesta por parte del grupo para detectar los factores que contribuyen a la generación de lesiones osteomusculares en el personal asistencial y riesgo en los pacientes. Dicha encuesta se enfocó en las siguientes 5 preguntas teniendo como respuesta lo siguiente:

- ¿Cuáles cree que son los factores que limitan el cumplimiento a cabalidad de los protocolos en Remeo Center? Ver Figura 6.

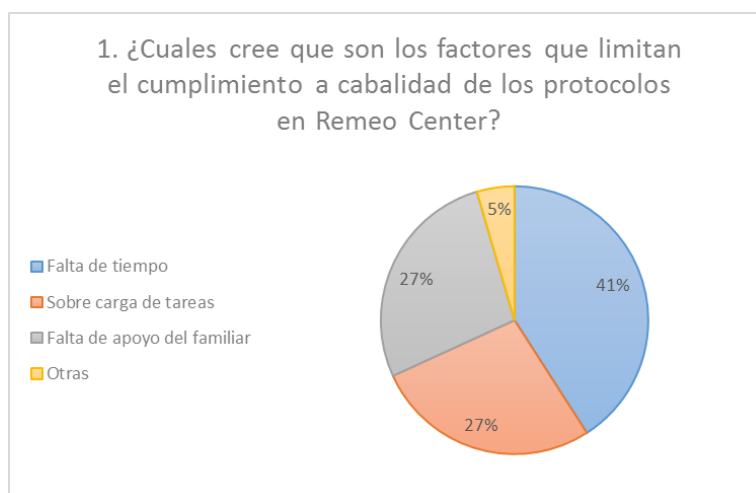


Figura 6. Factores que limitan el cumplimiento de los protocolos en Remeo Center

- ¿Cuál cree que es la causa por la cual se siguen presentando incidentes con respecto a lesiones osteomusculares? Ver Figura 7

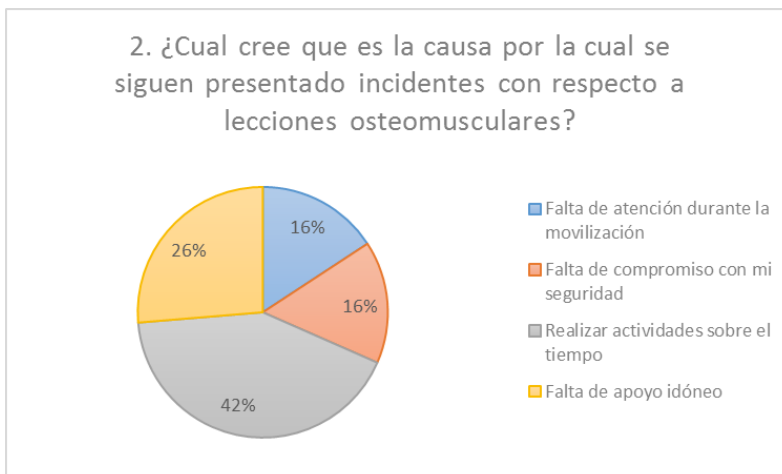


Figura 7. Causas generadoras de lesiones musculares

- ¿Qué factores del entorno cree usted que afecta la adecuada ejecución de la técnica de movilización? Ver Figura 8

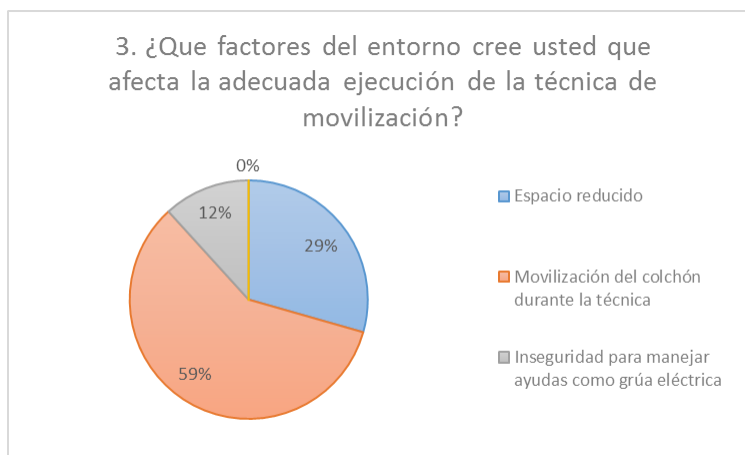


Figura 8. Factores que afectan la ejecución de la técnica de movilización

- ¿Cuál cree que es el factor más importante a tener en cuenta para una movilización adecuada?

Ver Figura 9

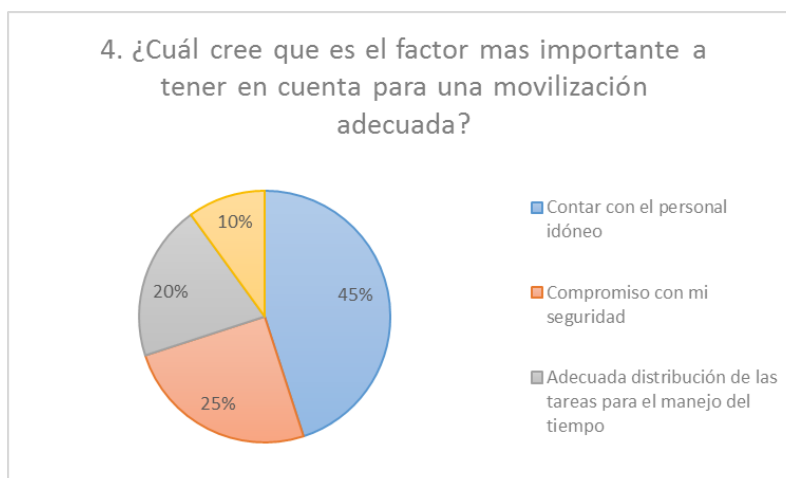


Figura 9. Factor de mayor importancia en la movilización de un paciente

- ¿Cree usted que los entrenamientos, capacitaciones y re-entrenamientos son suficientes para ejecutar de forma adecuada los protocolos? Ver Figura 10

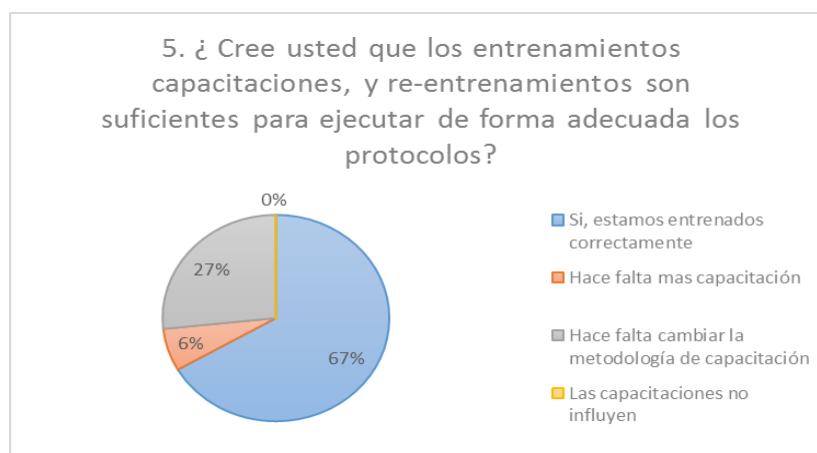


Figura 10. Capacitaciones y entrenamientos, ¿Son suficientes para la ejecución de protocolos?

- ¿Considera que el apoyo brindado por la otra persona es el adecuado para realizar una movilización segura y evitar lesiones osteomusculares? Ver Figura 11

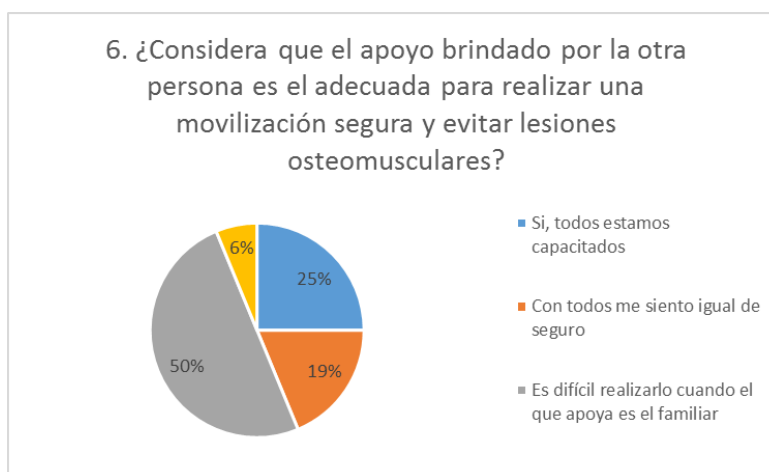


Figura 11. ¿Es suficiente el apoyo para realizar movilizaciones evitando lesiones?

- ¿Cuál cree usted que son las causas que generan las lesiones osteomusculares y no permite el rendimiento en los turnos? Ver Figura 12

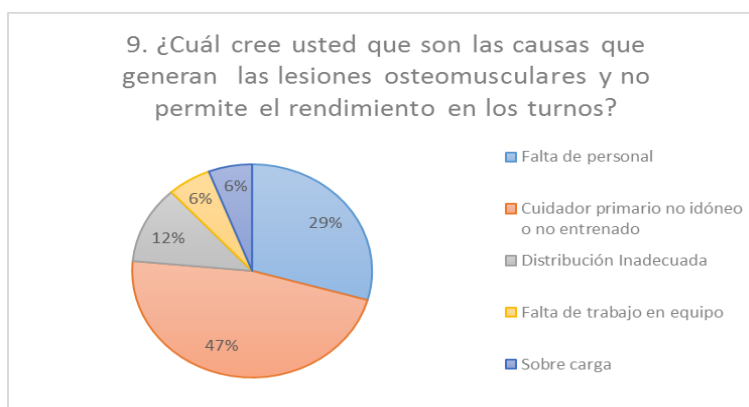


Figura 12. Causas que generan lesiones osteomusculares

En la Figura 13, se muestra el análisis de tiempo realizado para baño y movilización de pacientes destacando que el tiempo empleado en baños y cambios de posición está de acuerdo con lo estipulado en cuanto a capacidad instalada. Sin embargo, las actividades que se deben ejecutar de forma previa y posterior al baño, implican que se acumulen y no se puedan cumplir en el tiempo establecido.

	PACIENTE	NIVEL DE COMPLEJIDAD	TIEMPO DE BAÑO (MINUTOS)	APOYO	TIEMPO MOVILIZACION	APOYO
1	MARIA DEL CARMEN	MEDIO	45	cuidador	10 min	cuidador+ auxiliar
2	ORLANDO ROSILLO	MEDIO	50	auxiliares	5 min	auxiliares
3	GABRIELINA	ALTO	50	auxiliares	5 min	auxiliares

Figura 13. Análisis de tiempos de baño y movilización de pacientes

Algunas de esas actividades son: búsqueda y distribución de sabanas y unidosis para cateterismo, cambios de posición, aspiración de secreciones, higiene bucal, alistar útiles de aseo y aprontar agua. Salazar, Carreño, Gil, Ruiz y Prada (2017)

Tras la problemática trazada, el grupo propuso realizar las actividades o tareas de forma más equitativa dependiendo de la complejidad de los pacientes; elaborando un cuadro como herramienta para analizar la idoneidad de cada uno de los cuidadores. Dicho cuadro tiene los siguientes apartados: jefe responsable, actividad a ejecutar, responsables y los pendientes del día. También se detectó que la causa más importante por la cual no se realiza una técnica de movilización adecuada, es debido al desplazamiento del colchón hacia los laterales. La innovación que presento dicho proyecto fue mitigar tiempos ociosos y

mejorar la realización de las actividades de enfermería dentro de la jornada laboral establecida. A su vez permite identificar a un futuro mediano, si se hace necesario el uso de más personal asistencial para ejecutar ciertas tareas y controlar el uso de tiempo establecido para cada una de ellas. Esta aplicación es de mayor importancia e impacto para la empresa no solo en la seguridad sino también en la reducción de costos por exceso de tiempo en las actividades cuando se ejecutan de manera no adecuada al protocolo establecido por la misma.

6.1.3 Proyecto 3. Adecuación de Extensión del Oxígeno en el Domicilio. Este proyecto fue realizado por un grupo de dos personas del área asistencial Mosquera y Vásquez, los cuales buscan mejorar las condiciones de desplazamiento del paciente en su hogar y a su vez este pueda realizar diariamente de manera tranquila su rutina sin ningún tipo de complicación. Se basa en la adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio del paciente el cual se encuentra en la ciudad de Cali.

En el Cuadro 5, se muestra la problemática general junto con la formulación de problema, herramienta emplear, mejoras y el impacto que generó.

Cuadro 5. Adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio

PROYECTO: ADECUACIÓN DE EXTENSIÓN DE OXIGENO EN EL DOMICILIO					
<p>Qué? Identificar acciones que pongan en riesgo la salud del paciente y personas a su alrededor. Para qué? Reducir posibilidad de ocurrencia de un evento inseguro. Cómo? Evaluando posibles riesgos. Cuando? Febrero 2017 Donde? Ciudad de cali Quién? participantes RMS cali</p>	<p>Adecuación de las extensiones de oxígeno evitando riesgo de enredo, aprisionamiento, leve flujo de oxígeno y caída del paciente.</p>	<p>Por medio de una encuesta aplicada al cuidador primario, se hizo la respectiva evaluación de los riesgos.</p>	<p>Cotización de materiales y medición métrica de la extensión para hacer la adecuación por tramos empleando adaptaciones en T; clasificando los lugares del domicilio.</p>	<p>Entrevista a Coordinador Nacional de SHEQ</p>	<p>Se realizó la mejora e implementación en el domicilio mejorando la calidad de vida del paciente en la realización de sus actividades diarias.</p>
1. Reconocimiento de la oportunidad	2. Idea formulación	3. Resolución de problemas	4. Solución del prototipo	5. Desarrollo comercial	6. Utilización y/o difusión de la tecnología

El enfoque principal del proyecto es identificar acciones que se puedan eliminar para reducir la posibilidad de ocurrencia de un evento inseguro en el domicilio del paciente, evitando poner en riesgo la salud del mismo y demás personas a su alrededor.

En relación al problema, se observó que los pacientes domiciliarios que necesitan de oxigenoterapia permanente para su tratamiento requieren la utilización de concentradores de oxígeno, los cuales están conectados a extensiones de oxígeno que en algunos casos son largas. Asimismo, se evidencia el riesgo de enredarse y quedar aprisionadas, principalmente cuando el paciente deambula en su hogar; lo cual puede impedir el buen flujo del oxígeno u ocurrir un evento de inseguridad como caída del paciente o de su cuidadora por enredarse con la extensión del oxígeno. (Mosquera y Vásquez, 2017)

La metodología aplicada está encaminada a actividades factibles al momento de ejecutarse, teniendo en cuenta el consentimiento del cuidador primario. Lo que se realizó fue una medición métrica de la extensión de oxígeno para de esta manera hacer la adecuación por tramos, haciendo adaptaciones en T para extensiones de 7 metros de largo (en total fueron 3); haciendo una identificación de los lugares del domicilio: baño, sala, habitación; para lo cual permanecerá fija la extensión en la pared. A continuación, por medio de imágenes se evidencia el proyecto ejecutado. Ver Figura 14



Figura 14. Adecuación extensión de oxígeno

Dicha mejora en el domicilio del paciente generó un impacto positivo para la vida del mismo, ya que la persona puede tomar sus baños de forma segura y realizar demás actividades de interés; logrando así un apoyo psicológico de gran ayuda a la salud del mismo. La innovación que se muestra en este proyecto es muy básica pero de vital importancia para brindar una mejor experiencia al paciente, siendo esta, una de las categorías propuestas por el programa Hall de la Fama para enfocar el proyecto. Su impacto no fue tan fuerte debido a que no en todos los domicilios de las ciudades se presentaba este mismo problema pero es un aporte grande a la seguridad tanto del paciente como la de los auxiliares de enfermería. Para el paciente porque le permite desplazarse de mejor forma, y para los auxiliares de enfermería, porque no irrumpe la extensión de oxígeno en las tareas a realizar.

6.2 Analizar los Resultados del Programa Hall de la Fama a la Luz del Modelo de Innovación Elegido a Fin de Identificar Elementos a Mejorar Para el Logro de Mejores Impactos

Teniendo en cuenta anteriormente el análisis realizado a partir del modelo de innovación de Roberts para cada uno de los proyectos, lo que se busca con este objetivo es determinar elementos de mejora para cada uno de las ideas ganadoras. Para identificar dichas mejoras, se empleó la herramienta de las 6M de Ishikawa dado que esta permite hacer una gestión de los recursos tecnológicos a manera general en la organización, identificando necesidades futuras. Sin embargo, se destaca que también su elección se debe principalmente a que es una herramienta utilizada por REMEO LINDE para la resolución de problemas.

Asimismo, permite a la empresa mirar su incidencia en los indicadores de mayor impacto o de importancia a analizar en el programa Hall de la Fama. Estos indicadores son: tasa de accidentalidad, identificación de peligros y riesgos, e intervención de peligros y riesgos. Su elección es porque la tasa de accidentalidad permite identificar el riesgo o situación ocurrida a minimizar, identificación de riesgos y peligros dado que ayuda a conocer la causa de origen del accidente, riesgo o peligro; y el de intervención de riesgos y peligros porque permite a la empresa prevenir y controlar los incidentes que se generen. A continuación en la Tabla 5, se muestra el impacto que tuvo los proyectos de Hall de la Fama ganadores en los indicadores.

Tabla 5. *Indicadores de mayor incidencia en el Programa Hall de la Fama*

INDICADOR	IMPACTO GENERADO
Tasa Accidentalidad	La incidencia de los accidentes relacionados con riesgos biomecánicos ha disminuido a partir del análisis de estudio de métodos y tiempos, por lo cual se considera que fue un proyecto efectivo.
Identificación de peligros y riesgos	Después de implementarse los mapas de peligros y riesgos en los domicilios, se asuntó el grado de identificación de peligros por parte del personal asistencial, con soluciones muy innovadoras
Intervención de peligros y riesgos	Los peligros fueron intervenidos de manera oportuna y las familias vieron esto como algo positivo, como un valor diferenciador del programa

Los resultados del programa Hall de la fama tuvieron un impacto positivo en la disminución de accidentes en diferentes regionales, dieron el impulso a la realización de simulacros de emergencia en tres de las seis ciudades donde se tiene el programa, a nivel nacional se caracterizaron las actividades asistenciales en términos de tiempo y se determinó la exposición de todo el personal asistencial al riesgo Biomecánico, se instalaron canaletas en diferentes domicilios, sin embargo bajo el modelo de innovación se pudo lograr un mayor rendimiento. En

la Tabla 6 se observa el impacto generado por la implementación de los proyectos del programa Hall de la Fama en los indicadores de mayor interés para la empresa.

Tabla 6. Variación indicadores 2017 vs. 2018

	2017	2018
Tasa Accidentalidad	47%	32%
Identificación de peligros y riesgos	53%	61%
Intervención de peligros y riesgos	50%	57%

A continuación, en la Figura 15 se presentará el ciclo de vida de los recursos tecnológicos con una curva en “S” en la que es posible identificar hasta cinco fases o estados diferentes y se identificara la ubicación de cada proyecto del Hall de la Fama ganador.

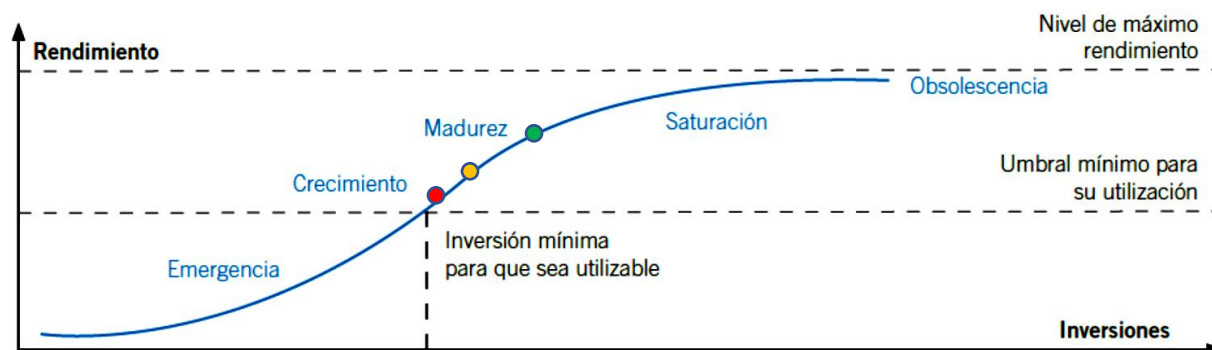


Figura 15. Ciclo de vida de los recursos tecnológicos

Tabla 7. *Ubicación de los proyectos Hall de la Fama en la curva "s"*

Nombre del proyecto	Signo de Ubicación en curva
Estudio de Métodos y Tiempos	●
Gestión de emergencias en Domicilios	●
Adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio	●

Esta curva permite identificar el avance o desempeño acumulado de cada proyecto y la fase en la que se encuentra cada uno dependiendo del grado de innovación impuesto por el grupo de colaboradores y determinado por la gerencia. En la Tabla 7 se muestra el color en el que se encuentra cada proyecto, siendo verde bueno, amarillo regular y rojo malo. Con relación a la Figura 15, el proyecto de estudio métodos y tiempos se encuentra en la fase de madurez en color verde siendo este el de mayor incidencia en la empresa ya que abarca las actividades de enfermería. El de gestión de emergencias en domicilios que es el de color amarillo, se encuentra en el umbral mínimo de utilización para la empresa; y el proyecto de adecuación de extensión de oxígeno en el domicilio que es el que se encuentra en rojo la inversión para este es mínima para que sea utilizable dado que es el de menor grado de innovación generado.

A continuación, en la Tabla 8, se presenta la identificación de elementos a mejorar en cada proyecto a partir del análisis de las 6M de Ishikawa.

Tabla 8. Mejoras de cada proyecto a partir de la metodología de las 6m de Ishikawa

NOMBRE DEL PROYECTO - HALL DE LA FAMA	ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS	Mano de obra	Mayor tiempo de entrenamiento a las personas encargadas de tomar tiempos y datos. Socialización a todo el personal sobre el objetivo de las mediciones. Realizar calibración de las observaciones.
		Maquinaria	Utilización de tabletas electrónicas para ingresar los datos en tiempo real. Facilitar cronómetros al personal que realiza las mediciones. Verificar que los aplicativos de información clínicas se encuentran funcionando adecuadamente.
		Materiales	No se evidencian mejoras en este aspecto
		Métodos	El método para el análisis es el adecuado. No se identifican mejoras en este aspecto. Sin embargo se debe mejorar en la divulgación de resultados.
		Medio Ambiente	Instalar carteleras de aviso sobre mediciones de manera positiva. Informar a familiares sobre mediciones. No utilizar formatos en papel, si no tablas con formato parametrizado.
		Medición	Realizar instructivo de medición escrito y en video. Unificar criterios de observación. Realizar informes estadísticos detallados.
	GESTIÓN DE EMERGENCIAS EN DOMICILIOS	Mano de obra	Realizar entrenamiento específico a brigadistas sobre emergencias en domicilios. Involucrar a los líderes del área asistencial para que participen activamente de estos simulacros. Realizar una reunión previa en la auditoria del center involucrando a todos los familiares que tienen a los pacientes en domicilios.
		Maquinaria	Utilizar siempre extintores de CO2 para las prácticas. Incluir kits de derrame de materiales peligrosos en los simulacros.
		Materiales	Mejorar los guiones de los simulacros. Realizar un informe final y general de todos los simulacros y mostrarlo en la intranet.
		Métodos	Capacitar nuevamente a los familiares en sitio antes de realizar el simulacro. Identificar las zonas de protección, extintores y puntos de encuentro. Las acciones derivadas de los simulacros se deben medir en términos de tiempo.
		Medio Ambiente	Realizar identificación de amenazas de origen natural en los domicilios. Si se hacen simulacros de derrame de productos químicos, explicar a los familiares que la disposición final de estos residuos debe clasificarse como residuo peligroso.
		Medición	Realizar una matriz de control y planificación de simulacros en domicilio
	ADECUACIÓN DE EXTENSIÓN DE OXIGENO EN EL DOMICILIO	Mano de obra	Mayor conocimiento del personal en la colocación de la extensión de oxígeno en el domicilio.
		Maquinaria	No se evidencian mejoras en este aspecto
		Materiales	Emplear material de cubrimiento para la extensión de oxígeno.
		Métodos	Mejorar la adecuación de la extensión en el domicilio.
		Medio Ambiente	No se evidencian mejoras en este aspecto
		Medición	Realizar el respectivo seguimiento en el domicilio y hacer el debido registro de las novedades o inconformidades encontradas.

Dado el grado de innovación de los proyectos de acuerdo a la ubicación en la curva “S”, la cantidad de mejoras en ciertos aspectos incrementa. Esto es debido al impacto, ya sea positivo o negativo, de las contingencias que se puedan presentar. Con relación al proyecto “Análisis de métodos y tiempos de las actividades de enfermería” es claro que el personal necesita mayor capacitación o entrenamiento en el tema, ya que cualquier mínimo error presentado en la toma de los mismos, puede dar pie a la toma de decisiones no convenientes para mejorar el procedimiento. Sin embargo, es necesario el uso adecuado de los implementos para tener un mejor registro de los tiempos y llevar un detallado de las novedades encontradas. En el proyecto “Protocolo de seguridad en caso de emergencia durante la atención domiciliaria para el personal asistencial de REMEO LINDE”, enfatiza de manera exigente el conocer el protocolo de acción y prevención de cualquier emergencia que pueda existir en el domicilio, como: el uso adecuado de extintores y saber su ubicación, conocimiento de salida de emergencia, tener existencia de informes de sucesos presentadas para un mejor accionar en el futuro. Finalmente, con relación al proyecto “Adecuación de la extensión de oxígeno en el domicilio”, este no tiene mayor complejidad en su proceder, sin embargo si es de gran importancia ya que permite al paciente la mejor realización de sus actividades diarias sin repercutir en su seguridad. Se hace necesario a su vez, un mantenimiento en su instalación en los espacios o áreas de ubicación determinadas por el personal asistencial por donde se desplaza el paciente diariamente para evitar el desgaste de la manguera de oxígeno, o que no esté sujeta de manera adecuada a la pared; lo que a futuro puede generar complicaciones en el desplazamiento del mismo paciente o intervenir en la mismas actividades de cuidado del personal asistencial.

6.3 Plantear Propuestas de Mejora en el Programa Hall de la Fama que Permita Obtener un Mejor Impacto Frente a la Seguridad de la Empresa

La finalidad de este trabajo es analizar y destacar la mayor cantidad de mejoras de la implementación de los proyectos del programa Hall de la Fama, y así mismo, dar un agregado a este plan con el propósito de mejorar la ejecución y aplicación de los mismos generando impactos en la empresa ya sean para beneficio de esta, o negativos. Con este último impacto, el negativo, le permite a la organización visualizar factores de riesgo con el propósito de generar un cambio en los mismos.

Las gestión del cambio es un factor de gran importancia para las empresas ya que les permite mejorar ya sean procesos, áreas, visualizar problemas antes no vistos, permite brindar mejores servicios, ser más competitivos, entre otros aspectos; con el propósito de generar un valor agregado en los mismos para que la empresa tenga un mayor crecimiento en todos sus ámbitos.

Como mejora de gran importancia para el programa Hall de la Fama, está se asociada con la gestión del cambio, lo cual anteriormente se mencionó la importancia de su aplicación. Esta mejora consiste en agregar una nueva fase, como requisito, dentro del ciclo del proyecto del programa Hall de la Fama para la presentación de los proyectos. Esta fase se llama DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO, el cual tiene como propósito determinar el

beneficio o impacto que se genera con la implementación de cada proyecto en la empresa, cuál es su importancia y que seguimiento o control se debe llevar de este. Para este nuevo apartado, se creó un formulario para diligenciar el cual tiene un respectivo procedimiento que se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Procedimiento Gestión del Cambio

<p>1. OBJETO</p>
<p>Establecer la metodología para llevar el respectivo control de los proyectos en marcha, lo cual permite obtener un seguimiento más detallado de los cambios significativos que impactan el programa Hall de la Fama.</p>
<p>2. ALCANCE</p>
<p>Aplica a todos los cambios significativos que impactan el programa Hall de la Fama como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cambios organizacionales: creación, reemplazo, eliminación o reorganización de funciones. · Nuevos tipos de herramienta, equipos o maquinaria. · Modificaciones en procesos, nuevos procesos ó líneas de productos. · Remodelación de instalaciones. · Cambio de sustancias químicas. · Afectación del medio ambiente · Entre otros
<p>3. RESPONSABILIDADES</p>
<p>El mentor hace el requerimiento del formato de descripción del cambio al líder o supervisor del área en donde va a tener impacto la implementación del proyecto, diligenciando el mismo con la previa autorización del supervisor. Lo anterior, con el propósito de tomar medidas necesarias y registrar los cambios potencialmente significativos que se puedan presentar en la puesta en marcha de los proyectos.</p> <p>Cambios en los siguientes aspectos de operaciones de pueden tener implicaciones en seguridad y salud del trabajo, bienestar y felicidad del trabajo, productividad y eficiencia; y la experiencia al paciente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lugares de trabajo. · Maquinaria. · Productos químicos /proveedor de servicios. · Acciones correctivas y preventivas · Especificaciones originales de un equipo · Prestación del servicio · Solidez financiera

<p>La gestión de cambio es un proceso que busca identificar los peligros, valorar riesgos y establecer requisitos necesarios antes de que un cambio sea implementado. Esta identificación temprana de los riesgos permite incluir los controles y costos asociados. Cada coordinador del área específica de donde se origina el proyecto es el encargado de coordinar las actividades y llevar un seguimiento de los cambios que se presenten. Adicionalmente serán responsables de monitorear los cambios dentro de su respectivo sitio de trabajo y de comunicar inconformidades encontradas por estos cambios para su corrección, junto con los respectivos mentores.</p>
<p>4. EVALUACIÓN DEL CAMBIO</p>
<p>El supervisor de área y mentor del proyecto deben realizar la revisión y evaluación del cambio para asegurar los respectivos parámetros para la correcta puesta en marcha y ejecución de cada proyecto. En el momento de establecer los parámetros a ser implementados para el cambio se debe tener en cuenta la siguiente jerarquía para controlar el riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Eliminación · Sustitución · Controles de Ingeniería · Controles administrativos · Elementos de protección personal
<p>5. APROBACIÓN DEL CAMBIO</p>
<p>Todo cambio requerirá las aprobaciones del supervisor de área y mentor del proyecto. La persona que inicia el proceso de cambio no podrá ser el que de la aprobación final del cambio (o sea el mentor). Para constancia de las aprobaciones estas se pueden dar por correo electrónico (incluyendo a todo el equipo que trabajó en el proyecto) las cuales deben ser adjuntadas obligatoriamente a la documentación de implementación del cambio para posibles mejoras futuras. Es importante que las aprobaciones se obtengan antes de realizar la implementación del cambio.</p>
<p>6. MONITOREO DE LOS CAMBIOS</p>
<p>Los cambios deben ser revisados después de un tiempo de ser implementados, para revisar el cumplimiento de los requisitos y controles que se determinaron para implementar el cambio.</p>

Fuente. Elaboración propia

Este procedimiento, me permite tener conocimiento del objeto y alcance de esta nueva etapa del programa Hall de la Fama. Asimismo, en quien recae la responsabilidad de que se de este cambio, como será el seguimiento y control de los cambios generados, y los requisitos para poder avanzar en cada fase de dicho procedimiento.

A continuación, en la Tabla 10 se presenta un formato de descripción del cambio que es la etapa agregada en el ciclo del programa Hall de la Fama para cada proyecto, para que sea presentado por los colaboradores que deseen participar, y asimismo necesario, para cualquier tipo de proyecto que la organización desee ejecutar en pro de buscar mejoras futuras.

Tabla 10. Formato descripción de gestión del cambio

DESCRIPCION DEL CAMBIO			
LUGAR			
MENTOR QUE INICIA O SOLICITA EL CAMBIO		FECHA	
AREA	Administrativa <input type="checkbox"/>	Asistencial <input type="checkbox"/>	
CATEGORIA EN LA QUE SE ENFOCA EL PROYECTO			
Seguridad			<input type="checkbox"/>
Bienestar y Felicidad en el Trabajo			<input type="checkbox"/>
Productividad y Eficiencia			<input type="checkbox"/>
Experiencia del Paciente			<input type="checkbox"/>
TITULO DEL CAMBIO PROPUESTO			
TIPO DE CAMBIO			
Mejora de un proceso	<input type="checkbox"/>	Adecuaciones Locativas	<input type="checkbox"/>
Implementación tecnológica	<input type="checkbox"/>	Reingeniería	<input type="checkbox"/>
Producto/Servicio	<input type="checkbox"/>	Otro cambio	<input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO			
CONSIDERACIÓN SEGURIDAD		SI	NO
			N/A

1. Es necesario el uso de productos químicos. Relacione los productos adjuntando lista de chequeo para nueva solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es necesario el uso de productos químicos. Relacione los productos adjuntando lista de chequeo para nueva solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Es necesario el uso de materiales. Relacione los productos adjuntando lista de chequeo para nueva solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Para implementar el cambio se requerirá de las siguientes actividades: - Trabajos en alturas - Labores Externas - Traslados de cargas - Manipulación de sustancias tóxicas - Instalación o modificación de circuito eléctrico u objetos. - Otras tareas de alto riesgo. Describa _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Uso de elementos de protección personal (EPP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mejora de dispositivos médicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se deben señalar áreas restringidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se generan residuos. Diga cuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Uso o aplicación de tecnologías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Controles de acceso físico, que pueden incluir el uso de sistemas vigilantes para el acceso a ciertas áreas restringidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Controles a nivel de equipos, tales como ubicación y protección, seguridad en el cableado o el mantenimiento periódico de los equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Procedimiento e instructivos para manejo de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Se requiere realizar capacitación para el cambio propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Manipulación de información confidencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Dicho procedimiento cumple con la política de sostenibilidad ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La tecnología ha orillado a rediseñar áreas completas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Reduce el riesgo de infecciones tanto para pacientes como para el personal asistencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Otros factores de experiencia al paciente _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIDERACIÓN BIENESTAR Y FELICIDAD EN EL TRABAJO	SI	NO	N/A
1. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es necesario realizar actividades fuera del área laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las relaciones laborales se ven afectadas por el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El proyecto en marcha previene alguno de los siguientes riesgos: - Fisiológico - Psicosocial - Ergonómico - Fisco-Químico - Biológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Promueve programas enfocados al bienestar físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Permite el crecimiento personal y desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Permite mejorar el desarrollo de las actividades laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Involucra el beneficio de todas las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Otros factores de experiencia al paciente _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIDERACIÓN PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	SI	NO	N/A
1. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Permite agregar valor a la imagen corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Su ejecución incide en la rentabilidad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Requiere fuentes de financiamiento costosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Segmentación del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El cambio implica una mayor o menor utilización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Contratación o capacitación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Búsqueda de nuevos proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Otros factores de experiencia al paciente _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIDERACIÓN EXPERIENCIA AL PACIENTE	SI	NO	N/A
1. Es necesario realizar traslados fuera de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Permite un trato humanizado con el paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mejora la calidad de vida del paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se requiere cambio en los procedimientos de atención al paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. El cambio mejora la comunicación con el paciente y el grado de implicación que requiere la autogestión de su seguridad y cuidado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Fomenta el uso de planes de cuidados de enfermería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mejora la atención y cuidado del paciente en el domicilio o en el center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Otros factores de experiencia al paciente _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APROBACIONES			
Mentor que inicia o solicita el cambio:			Fecha
Firma		Aprobado	SI NO N/A
Responsable del área en donde se realizará la gestión del cambio			Fecha

Firma		Aprobado	SI NO N/A	
-------	--	----------	-----------	--

Fuente. Autora

DESCRIPCION DEL CAMBIO		
LUGAR		Se coloca la ciudad de origen del proyecto
MENTOR QUE INICIA O SOLICITA EL CAMBIO	Nombre del líder del equipo de trabajo	
	FECHA	Fecha de diligenciamiento del formato
AREA	Se selecciona el área en donde se va a realizar la gestión del	
	Administrativa <input type="checkbox"/>	Asistencial <input type="checkbox"/>
CATEGORIA EN LA QUE SE ENFOCA EL PROYECTO		Se escoge la categoría en la cual se enfoca el proyecto a ejecutar
Seguridad		<input type="checkbox"/>
Bienestar y Felicidad en el Trabajo		<input type="checkbox"/>
Productividad y Eficiencia		<input type="checkbox"/>
Experiencia del Paciente		<input type="checkbox"/>
TITULO DEL CAMBIO PROPUESTO		Nombre del proyecto a realizar
TIPO DE CAMBIO		En esta sección se escoge el requerimiento del proyecto
Mejora de un proceso	<input type="checkbox"/>	Adecuaciones Locativas <input type="checkbox"/>
Implementación tecnológica	<input type="checkbox"/>	Reingeniería <input type="checkbox"/>
Producto/Servicio	<input type="checkbox"/>	Otro Cambio <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		Colocar la explicación o alcance del proyecto a implementar

Figura 16. Paso a Paso para Diligenciar Información General del Formato

CONSIDERACIÓN SEGURIDAD	SI	NO	N/A
1. Es necesario el uso de productos químicos. Relacione los productos adjuntando lista de chequeo para nueva solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es necesario el uso de productos químicos. Relacione los productos adjuntando lista de chequeo para nueva solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si el la categoria seleccionada es de seguridad, responda solo las preguntas de la categoria.

CONSIDERACIÓN BIENESTAR Y FELICIDAD EN EL TRABAJO	SI	NO	N/A
1. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es necesario realizar actividades fuera del area laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si el la categoria seleccionada es de bienestar y felicidad en el trabajo responda solo las preguntas de la categoria.

CONSIDERACIÓN PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	SI	NO	N/A
1. Se ha realizado el análisis del proyecto propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Permite agregar valor a la imagen corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si el la categoria seleccionada es de productividad y eficiencia responda solo las preguntas de la categoria.

CONSIDERACIÓN EXPERIENCIA AL PACIENTE	SI	NO	N/A
1. Es necesario realizar traslados fuera de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si el la categoria seleccionada es de experiencia al paciente responda solo las preguntas de la categoria.

Figura 17. Paso a Paso para Diligenciar Información General del Formato según Categoría de Enfoque del Proyecto

En la Figura 17, se encuentra la explicación por medio de comentarios de como diligenciar el formato de descripción de gestión del cambio para cualquier proyecto presentado ya sea del programa Hall de la Fama, o que la empresa decidió por motivos de innovar generar algún tipo de cambio.

Los beneficios de esta mejora para la empresa, son los siguientes: Mejora en los procesos o áreas afectadas, productos y servicios, ayuda a visualizar problemas o riesgos no esperados, permite una mejor ejecución de las actividades o procesos de la empresa, permite llevar un control y seguimiento de la implementación de cada proyecto, crea ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector, entre otros aspectos.

En base a los resultados, análisis y mejoras propuestas; el modelo de innovación de Roberts permite dar mayor claridad, viabilidad y seguimiento a un proyecto permitiendo detectar falencias ya sea en procedimientos o áreas. También permite detectar el alcance, o sea, hasta que etapa logró el proyecto tener su avance; y de esta manera poder identificar mejoras para completar todas las etapas que conlleva el modelo de innovación empleado. Según las mejoras planteadas para cada uno de los proyectos ganadores, en efecto, generaron una gran contribución a la mejoría de los indicadores de seguridad de la empresa, la tasa de accidentalidad disminuyó, la identificación e intervención en cuanto a peligros y riesgos aumentó debido a que se puede dar un mayor seguimiento y control a cada uno de los proyectos implementados por medio del uso de esta herramienta de innovación. Asimismo, con la nueva etapa propuesta en el ciclo del proyecto del programa Hall de la Fama genera aún más claridad en la disminución, identificación y prevención de peligros, ya que permite detectar según el enfoque del proyecto en relación a la categoría elegida, que va a mitigar y mejorar el proyecto a implementarse, y de esta manera crear planes de mejora para el mismo verificando de manera periódica el avance generado para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

El programa Hall de la Fama implementado es una estrategia clave de innovación para la empresa dado que este, permite enfatizar y priorizar procedimientos que generan falencias en ciertos procesos que demandan mayor atención y que repercuten en la seguridad de los pacientes así como en la de los colaboradores.

Es de vital importancia realizar seguimiento a cada uno de los proyectos que se presenten o se deseen ejecutar para tener una mayor certeza de las mejoras que estos pueden generar en pro de agregar valor y fortalecer a cada una de las áreas de la organización.

El modelo de innovación planteado por Roberts y empleado en el desarrollo del trabajo para la presentación de cada proyecto ganador dentro del programa Hall de la Fama, permitió de manera detallada identificar el problema, las causas del problema, dar soluciones y determinar el impacto generado por el mismo para la empresa. Asimismo, se logró observar el alcance de cada proyecto en el avance de cada etapa y el grado de innovación por medio del desarrollo comercial e implementación (etapa 5 y 6).

Implementar este tipo de programas en cualquier empresa no solo genera beneficios para las mismas sino que es un espacio en donde los colaboradores pueden poner a prueba todo su potencial y conocimientos referentes a cada proceso en el que se enfoca sus actividades laborales.

Entre los proyectos ganadores el impacto generado a nivel nacional en cuanto a desarrollo comercial o en replicar estos mismos en las demás ciudades, fue mínimo, debido a que no se presentaba la misma situación en los domicilios o center de la empresa. Sin embargo, en relación al proyecto de Análisis de Métodos y Tiempos de las Actividades de Enfermería”, este si es de vital importancia ya que su énfasis es en las actividades diarias que se realizan en la misma empresa por parte de los colaboradores para el hallazgo y minimización de tiempos ociosos.

Remeo Linde se destaca entre las empresas que desempeñan su misma actividad económica, tanto así, que se posiciona como empresa líder a nivel nacional. Se preocupa en gran proporción por sus colaboradores, por brindar la mejor atención a sus clientes y personal, por realizar de la mejor forma cada actividad dentro de cada proceso. Asimismo, la política de seguridad que maneja la empresa es de vital importancia y siempre hacen énfasis en su cumplimiento dado al entorno al que está expuesto todo el personal.

Se destaca que la propuesta realizada sobre la gestión del cambio en el programa Hall de la Fama es un agregado mínimo sin complicaciones para que el personal lo lleve a cabo en cada proyecto a presentar y tener un mejor manejo y control de su implementación. También, permite identificar la amplitud del proyecto, lo que va a ayudar a controlar o mejorar, el impacto que puede generar para la empresa, y a su vez permite realizar un seguimiento para futuras mejoras. Sin embargo, la empresa ya tiene su plan o programa de gestión del cambio realizado por el coordinador Nacional de SHEQ.

Bibliografía

- The Linde Group. (2017). *Acerca de Linde Colombia S.A.* Recuperado de http://www.linde.co/es/about_the_linde_group/about_linde_colombia/about_linde_colombia.html
- Acevedo, J. C. (24 de Agosto de 2011). *Método 6M o Análisis de Dispersión*. Recuperado de <http://jairocaballero.blogspot.com/2011/08/metodo-6m-o-analisis-de-dispersion.html>
- BBVA, E. (20 de Noviembre de 2014). Empleados felices, empresas más productivas. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- Capozzi, C. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu Dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128411/importancia-del-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-una-organización>
- Casserly, M. (25 de Julio de 2013). Nueve cosas que Microsoft aprendió de sus empleados. *México forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/9-cosas-que-microsoft-aprendio-de-sus-empleados/>
- Cordoba, F. A. (Julio de 2010). El Balance Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Universidad de San Buenaventura*. Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf
- De Oslo, Manual. (2005). "Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación". Luxemburgo: OECD
- empredepyme. (2016). La Motivación Laboral. *Emprende Pyme*. Recuperado de <https://www.empredepyme.net/la-motivacion-laboral.html>

epunto. (16 de Agosto de 2016). Gestión del cambio en la empresa, cuando el cambio es una necesidad. Recuperado de <https://epunto.es/gestion-del-cambio-empresa/>

Flórez, C. H. (2014). Cambio organizacional. *Banco de la República de Colombia*. Recuperado de <http://www.cemla.org/actividades/2014/2014-05-xi-reunion-rrhh/2014-05-xi-reunion-rrhh-06.pdf>

González, F. G. (Octubre de 2012). Conceptos sobre innovación. *ACOFI*. Recuperado de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Group, T. L. (2018). Misión. *Intranet The Linde Group*. Recuperado de <http://san.co.linde.grp/PagnasFijas/mision.aspx>

Group, T. L. (2018). Visión. *Intranet The Linde Group*. Recuperado de <http://san.co.linde.grp/PagnasFijas/Vision.aspx>

Group, T. L. (2018). Valores. *Intranet The Linde Group*. Recuperado de <http://san.co.linde.grp/PagnasFijas/Valores.aspx>

Group, T. L. (2017). *Linde*. Recuperado de http://www.linde-healthcare.co/es/products_and_services/products_and_services_by_care_area/intermediate_care/remeo/index.html

Guampe, M. S. (2014). Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial. *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13096/1/Ensayo%20Sonia%20Rodr%C3%ADGuez.pdf>

IIC. (4 de Abril de 2013). Motivación y reconocimiento. *Instituto de ingeniería del conocimiento*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>

Martínez, J. A. (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Recuperado de http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf

Pich, I. (25 de Octubre de 2016). Ocho empresas que saben cuidar a sus empleados ¿qué podemos aprender de ellas?. *Talentier*. Recuperado de <http://blog.talentier.com/8-empresas-que-saben-cuidar-a-sus-empleados-que-podemos-aprender-de-ellas>

Portafolio. (2012 de 04 de Julio). Gestión del talento, la estrategia de Bavaria. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/gestion-talento-estrategia-bavaria-91476>

Porter, M. (Marzo de 1990). The Competitive Advantage of Nations, pag 75. Recuperado de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Rimac. (2014). Indicadores de seguridad y salud en el trabajo. *Rimac Riesgos Laborales*. Recuperado de <http://www.prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Indicadores-sst>

Roberts, E. y. (1996). *Gestión de la innovación tecnológica*. Recuperado de [file:///F:/practica%20empresarial/Dialnet-LaInnovacion-565208%20\(1\).pdf](file:///F:/practica%20empresarial/Dialnet-LaInnovacion-565208%20(1).pdf)

Rodriguez Lopez, N. (1999). *La innovación: Clave del éxito empresarial*. Recuperado de <file:///C:/Users/ca.emartinez/Downloads/Dialnet-LaInnovacion-565208.pdf>

Torrado-Fonseca, M. R.-Á. (Enero de 2016). *REIRE*. Recuperado de <file:///C:/Users/Capacitacion33/Downloads/14631-28704-1-PB.pdf>

Tovar, G. D. (Diciembre de 2017). (L. Salguero, Entrevistador)

Tovar, G. D. (04 de Marzo de 2018). (M. C. González, Entrevistador)

Trabajo, M. d. (31 de Julio de 2014). Decreto 1443 de 2014, artículo 3. *Ministerio del Trabajo*. pp 5. Recuperado de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Trabajo, M. d. (31 de Julio de 2014). Decreto 1443 de 2014, artículo 4. *Ministerio del Trabajo*. pp 6. Recuperado de

http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Trabajo, M. d. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1072 de 2015, capítulo 6. *Ministerio del Trabajo*.

Recuperado de

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+d+e+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Trias, M., González, P., Fajardo, Simone., Flores, Laura. (s.f.). Las 5W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. *Laboratorio Tecnológico del Uruguay*.

Tripodi, G. (02 de Agosto de 2016). Gestión de desempeño: Etapas para un proceso de evaluación. *Raet*. Recuperado de <https://www.raet.com/latam/blog/gestion-del-desempeno-laboral>