



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**ELABORACIÓN DEL MODELO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DEL  
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES DEL  
SECTOR SERVICIOS PARA EL ALCANCE DE LA CLÁUSULA 5.4 DE LA  
NORMA ISO 45001:2018 EN LA EMPRESA SYKES COSTA RICA.**

**GONZÁLEZ MARTÍNEZ JUANA JOHEYSI**  
**MELÉNDEZ RODRÍGUEZ ANDRÉS ALBERTO**  
**MORALES FALLAS GRETTEY VIVIANA**

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y  
Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas Prácticas**

**HEREDIA**  
**JULIO 2020**

## DEDICATORIA

*En primer lugar, a Dios, porque su gracia y favor hicieron posible este logro tan importante para mí.*

*A mis padres, por su apoyo incondicional en cada una de las metas que me he propuesto.*

*A mi hermano, quien siempre me anima a enfrentar los retos con valentía y entusiasmo.*

*A mi querida abuelita, mujer valiente y ejemplar, de quien siempre tendré apoyo y cariño.*

*A mis compañeros Gretty y Andrés, por su compromiso y dedicación en cada una de las etapas de este proyecto.*

***Joheysi González Martínez***

*Es mi intención dedicar el presente trabajo:*

*A Dios por estar siempre en mi vida y en mis proyectos, por la sabiduría y entendimiento dado que me ha permitido cumplir cada meta propuesta.*

*A mi madre Vivian Rodríguez y a mi padre Edwin Meléndez que, con sus oraciones, consejos y su amor me han motivado y acompañado en cada sueño.*

*A mis hermanos, Viviana y Alberto que con su apoyo y compañía me dan la alegría necesaria para continuar.*

*A mi abuela Olga Morera y mi abuelo Marco Tulio que estarían muy orgullosos y felices del logro de su nieto.*

*A Josué Jiménez por su apoyo y consejos en todos mis proyectos emprendidos.*

*Finalmente, agradezco a mis compañeras Joheysi y Gretty por el compromiso, paciencia y perseverancia. Es mi deseo que todos sus proyectos emprendidos sean completados con muchos éxitos.*

***Andrés Meléndez Rodríguez***

*Dedico todo mi esfuerzo y entrega en este proyecto:*

*A Dios porque siempre me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante a pesar de las adversidades.*

*Mi mamá Xinia Morales Fallas, que ha sido incondicional y me ha apoyado en cada paso que doy, por tener siempre las palabras correctas en los momentos en que los necesito y ser el mejor ejemplo de compromiso y amor.*

*A mis hermanas porque siempre me apoyaron en todo sentido y mis amigos que estuvieron a mi lado en el proceso dándome ánimos.*

*Por último, pero muy importante a Andrés y Joheysi, porque en ellos encontré más que unos compañeros, y les deseo lo mejor en la vida y que nuestros caminos se sigan encontrando, gracias por enseñarme y permitirme crecer con ustedes.*

***Gretty Morales Fallas***

# **ELABORACIÓN DEL MODELO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES DEL SECTOR SERVICIOS PARA EL ALCANCE DE LA CLÁUSULA 5.4 DE LA NORMA ISO 45001:2018 EN LA EMPRESA SYKES COSTA RICA**

MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADUACIÓN EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS

## **Postulantes**

**JUANA JOHEYSI GONZÁLEZ MARTÍNEZ, CÉDULA: 8-0128-0245**

**ANDRÉS ALBERTO MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, CÉDULA: 1-1671-0220**

**GRETTY VIVIANA MORALES FALLAS, CÉDULA: 1-1640-0430**

**Miembros del Tribunal Examinador**, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y los estudiantes desde sus respectivas casas de habitación.

Mag. Marco Antonio Hernández Cubero, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales  
M.Sc. Jorge Rivera Hernández, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales  
MGCI. Jessica Castro González, tutora  
Dra. Jeannette Valverde Chaves, lectora  
M.Sc. James Ángulo Hernández, lector  
Juana Joheysi González Martínez, sustentante  
Andrés Alberto Meléndez Rodríguez, sustentante  
Gretty Viviana Morales Fallas, sustentante

MARCO ANTONIO  
HERNANDEZ  
CUBERO (FIRMA)



Firmado digitalmente por MARCO ANTONIO HERNANDEZ CUBERO (FIRMA)  
Fecha: 2020.10.01 15:24:59 -06'00'

**Firma del Presidente**

**1 de octubre de 2020**

# TRIBUNAL EXAMINADOR

ELABORACIÓN DEL MODELO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DEL  
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES DEL SECTOR  
SERVICIOS PARA EL ALCANCE DE LA CLÁUSULA 5.4 DE LA NORMA ISO  
45001:2018 EN LA EMPRESA SYKES COSTA RICA

Proyecto de Graduación en Comercio y Negocios Internacionales, con énfasis en Calidad  
y Buenas Prácticas.

Postulantes:

JUANA JOHEYSI GONZÁLEZ MARTÍNEZ  
ANDRÉS ALBERTO MELÉNDEZ RODRÍGUEZ  
GRETTY VIVIANA MORALES FALLAS

MIEMBROS DE TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Decano (a) o su representante

---

Director (a) o su representante

---

Tutora MGCI. Jessica Castro González

---

Lectora Dra. Jeannette Valverde Chaves

---

Lector M.sc James Angulo Hernández

---

Juana Joheysi González Martínez

---

Andrés Alberto Meléndez Rodríguez

---

Gretty Viviana Morales Fallas

## RESUMEN

En el presente proyecto de graduación se elaboró un procedimiento de operación estándar para la de participación y consulta de los trabajadores en la empresa SYKES Costa Rica, con el fin de responder a los lineamientos de la cláusula 5.4 de la *Norma ISO 45001:2018*.

El primer capítulo presenta la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, el diseño metodológico y los alcances y limitaciones. Este capítulo pretende mostrar al lector la ruta que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados, así como reflejar el motivo de la investigación.

En el segundo capítulo se realizó una conceptualización del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, esto con el propósito de comprender la función de este sistema en cuanto a la prevención de riesgos en los sitios de labores. Por otra parte, el presente capítulo describe el perfil de las empresas nacionales e internacionales que han implantado la *Norma ISO 45001:2018* en sus sistemas de gestión.

El tercer capítulo abordó lo referente a la estructura, características y beneficios de la *Norma ISO 45001:2018*, se pretende mostrar la evolución de la *Norma OHSAS 18001* hasta que la Organización Internacional de Estandarización (ISO), por sus siglas en inglés, la adoptara como la ISO 45001. Además, el capítulo muestra la estructura y términos que conforman la norma, así como una sección dedicada a la participación y consulta de los trabajadores.

El cuarto capítulo contiene el estudio de caso, el cuál fue SYKES Costa Rica y el producto final entregado a la compañía. Se describen las actividades e instrumentos aplicados para la obtención de información, el contexto actual de SYKES en materia de salud y seguridad en el trabajo, así como el procedimiento de operación estándar y los beneficios de implantar la *Norma ISO 45001:2018* en el sistema de gestión de la compañía.

Finalmente, en el capítulo cinco se incorporaron las conclusiones y recomendaciones del desarrollo de la investigación, donde se presentan los hallazgos del proyecto y se dan observaciones derivadas a la información obtenida y del instrumento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos:

A nuestra tutora MGCI. Jessica Castro González, gracias por su orientación, y asesoramiento para escribir y concluir nuestro proyecto.

A nuestra lectora Dra. Jeannette Valverde Chaves por su tiempo, y dedicación, así como por los valiosos aportes para mejorar nuestro proyecto, agradecemos profundamente todo su apoyo.

A nuestro lector M.sc James Angulo Hernández por el tiempo dedicado a la lectura de nuestro proyecto.

A nuestro profesor PhD. Vinicio Sandí, por su apoyo en la elaboración de la propuesta de investigación.

A Josué Jiménez por su apoyo y aporte académico, que nos fue de mucha ayuda para lograr el desarrollo de nuestro proyecto.

A SYKES Costa Rica y al equipo de trabajo responsable de la certificación ISO 45001:2018, por la confianza brindada al permitirnos formar parte de su equipo de trabajo durante la realización de este proyecto.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos con nosotros.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA .....	ii
TRIBUNAL EXAMINADOR .....	iii
RESUMEN .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
LISTADO DE TABLAS.....	ix
LISTADO DE FIGURAS.....	x
LISTADO DE ABREVIATURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPITULO I. ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS .....	16
A. JUSTIFICACIÓN.....	16
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	18
C. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	20
1. OBJETIVOS GENERAL.....	20
1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
D. MÉTODOS DEL PROCESO DE INVESTIGATIVO .....	21
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2. POBLACIÓN CONSULTADA.....	22
3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	22
4. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES .....	23
5. TÉCNICAS .....	25
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	27
E. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	29
1. ALCANCES.....	29

2. LIMITACIONES .....	30
CAPÍTULO II. SISTEMAS DE GESTIÓN Y PERFIL DE LAS EMPRESAS	
CERTIFICADAS .....	31
A. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SST.....	31
B. ESTADO DE LA ISO 45001 EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL .....	37
1. ENCUESTA ISO 2018.....	37
2. PANORAMA DE LAS CERTIFICACIONES ISO 45001:2018 EN COSTA RICA	
.....	38
3. PERFIL DE EMPRESAS CERTIFICADAS A NIVEL NACIONAL E	
INTERNACIONAL .....	40
CAPITULO III. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA NORMA ISO 45001:2018	
46	
A. CONTEXTO DE LA NORMA OHSAS 18001 HACIA LA ISO 45001.....	46
B. NORMA ISO 45001:2018 .....	52
C. PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LOS TRABAJADORES .....	58
D. BENEFICIOS DE LA ADOPCIÓN DE LA ISO 45001:2018.....	62
1. BENEFICIOS EXTERNOS.....	62
2. BENEFICIOS INTERNOS .....	63
CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: SYKES CR .....	
65	
A. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	65
1 PERFIL DE LA EMPRESA .....	65
2 CERTIFICACIÓN, SELLOS, NORMAS Y GALARDONES.....	72
B. SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN SYKES.....	74
C. MESAS DE TRABAJO: PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES .....	81
D. PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LOS TRABAJADORES	

E. MECANISMO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA .....	93
CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	114
A. CONCLUSIONES.....	114
B. RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA .....	120
ANEXOS .....	127
ANEXO 1 .....	127
ANEXO 2 .....	128
ANEXO 3 .....	128
ANEXO 4 .....	131
ANEXO 5 .....	132
ANEXO 6 .....	137

## LISTA DE TABLAS

Capítulo I. ....	16
Tabla 1.1 Metodología para la Investigación.....	24
Capítulo II. ....	31
Tabla 2.1. Certificación ISO 45001:2018 a nivel global por país .....	37
Tabla 2.2 . Ranking de certificados ISO 45001:2018 en Latinoamérica .....	38
Tabla 2.3. Empresas certificadas ISO 45001:2018 en Costa Rica.....	39
Tabla 2.4. Benchmarking de inversión y logros en SST.....	41
Capítulo III.....	46
Tabla 3.1. Evolución de la norma OHSAS 18001 hacia la ISO 45001:2018 .....	49
Tabla 3.2. Métodos de Consulta .....	60
Capítulo IV.....	65
Tabla 4.1. Cantidad de Colaboradores por rango de edad. ....	67
Tabla 4.2. Cantidad de colaboradores por ubicación .....	68

## LISTA DE FIGURAS

Capítulo I .....	16
Figura 1.1. Técnicas Utilizadas para la Recopilación de la Información .....	25
Capítulo II .....	31
Figura 2.1. Niveles de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.....	32
Figura 2.2. Principios de Gestión de Calidad .....	34
Figura 2.3. Distribución regional de empresas certificadas ISO 45001:2018 .....	40
Figura 2.4. Número de empresas certificadas.....	44
Capítulo III.....	46
Figura 3.1. Normas que Integran la OHSAS 18001:1999 .....	47
Figura 3.2. Nuevas incorporaciones en la OHSAS 18001:2007.....	48
Figura 3.3. Aspectos de las Normas OHSAS 18001: e ISO 45001 .....	50
Figura 3.4. Estructura de la ISO 45001:2018 .....	53
Figura 3.5. Beneficios internos derivados de la ISO 45001:2018 .....	64
Capítulo IV.....	65
Figura 4.1. Misión y Visión de la Compañía .....	66
Figura 4.2. Datos Internos por Genero.....	67
Figura 4.3. Organigrama Organizacional de SYKES CR.....	69
Figura 4.4. Ingreso por Industrias Servidas.....	70
Figura 4.5. Servicio brindado por lenguaje y porcentaje de transacciones.....	71
Figura 4.6. Servicio Brindado por Región Servida y Porcentaje de Ingreso .....	71
Figura 4.7. Servicio brindado por tipo de contacto y porcentaje de ingreso .....	71
Figura 4.8. Servicio brindado por lenguaje y por tipo de canal de contacto.....	72
Figura 4.9. Características de las SST en Sykes .....	79
Figura 4.10. Composición de las mesas de trabajo.....	81

Figura 4.11. Características de las SST en Sykes .....	82
Figura 4.12. Herramientas para la participación y consulta.....	83
Figura 4.13. Programas y actividades. ....	85
Figura 4.14. Formas en que los colaboradores prefieren que les consulten.....	86
Figura 4.15. Espacios, materiales y recursos necesarios para la participación.....	87
Figura 4.16 . Obstáculos que afectan a la participación .....	88
Figura 4.17. Formas de mejora propuestas por los colaboradores.....	89
Figura 4.18. Insumos finales del SOP.....	91

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

SOP: Standard Operating Procedure, traducido al español como Procedimiento de Operación Estándar.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.

ISO: International Organization for Standardization, traducido al español como Organización Internacional de Estandarización.

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series, traducido al español como Salud Ocupacional y Series de Evaluación de la seguridad.

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación.

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SIGPRE: Sistemas de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

CSO: Consejo de Salud Ocupacional.

# INTRODUCCIÓN

En este estudio se desarrolla la elaboración del modelo de participación y consulta del talento humano en las empresas transnacionales del sector servicios, para el alcance de la cláusula 5.4 de la *Norma ISO 45001:2018* en la empresa SYKES Costa Rica. El modelo desarrollado constituye un Procedimiento de Operación Estándar (SOP por sus siglas en inglés) el cual le permitirá a la empresa normalizar sus gestiones y garantizar los estándares internacionales en materia de seguridad y salud en el Trabajo (SST).

Es importante mencionar que SYKES Costa Rica (2019) es la empresa objeto de estudio, la cual es un líder global en el suministro de soluciones de contacto con el cliente, además tiene más de 40 años. SYKES Costa Rica comenzó a operar en 1999 convirtiéndose en el primer centro de contacto en el país.

El modelo planteado para la empresa en esta investigación se realizó en función a los requerimientos del Departamento de Salud Ocupacional, como un insumo para poder desarrollar la correcta participación y consulta de los trabajadores. Para su elaboración fueron consultados los colaboradores en mesas de trabajo para dar sus opiniones al respecto, y con ello fomentar la toma de decisiones de manera inclusiva para todas las áreas dentro de la empresa.

Es necesario mencionar que la *Norma ISO 45001:2018* “proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos para la SST. Los resultados previstos son prevenir daños y/o deterioro de la salud a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.2). Además, también menciona que previene los incidentes laborales relacionados con el trabajo, y promueve la participación y consulta de los trabajadores dentro del sistema de gestión.

La investigación aborda la cláusula 5.4 de la norma como parte del proceso de certificación de SYKES. En el cual “la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para la consulta y la participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.14). Además, deberán existir representantes de los trabajadores para el desarrollo,

planificación, implementación, y evaluación del desempeño para lograr acciones con el fin de obtener la mejora del sistema de Gestión de la SST.

Para el logro de los objetivos propuestos, se planteó describir el contexto de la *Norma ISO 45001:2018* y el perfil de las organizaciones nacionales e internacionales que la han adoptado en sus Sistemas de Gestión. Fue necesario conocer el contexto la norma, su evolución a través del tiempo y el funcionamiento en materia de la gestión de calidad. Además, se realizó un estudio del perfil de las empresas nacionales e internacionales que han implantado la norma como parte de su estrategia de gestión.

También se propone explicar el proceso de participación y consulta de los trabajadores en el caso de SYKES para el proceso de implantación de la *Norma ISO 45001:2018*. Previo a la realización de esta investigación, el Departamento de salud Ocupacional de SYKES no contaba con un mecanismo para la consulta y participación de sus colaboradores. Por lo tanto, se desarrolló un estudio del contexto de la empresa en materia de SST con el fin obtener fuentes de información para la estructuración del instrumento final.

A partir de la información obtenida fue posible recomendar un procedimiento de operación estándar para incentivar la participación y consulta en los trabajadores. En cual se establecen los lineamientos a seguir por la organización para guiar a los responsables en la estrategia de participación de consulta para el cumplimiento de la cláusula 5.4.

De esta forma en el capítulo I se aborda lo referente con el planteo del proyecto, donde se encuentra la justificación, el planteamiento del problema, así como los objetivos. Además, se plantean los métodos utilizados para el proceso investigativo que aborda el diseño de la investigación, población consultada, tipos de fuentes y otros aspectos importantes para la investigación, así como los tipos de fuentes más consultadas.

En el capítulo II se plantea un marco referencial donde se realiza una conceptualización sobre un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una organización. Además, se describe el panorama nacional e internacional de la adopción de la *Norma ISO 45001*, donde se perfilan las empresas certificadas desde la publicación de esta.

El capítulo III se explica cómo fue la evolución de la *Norma OHSAS 18001* hacia la *Norma ISO 45001*, para así dar un abordaje específico sobre cada uno de los puntos que tiene la certificación actual. También se hace una amplia explicación sobre la cláusula 5.4 de participación y consulta de los trabajadores, específica de esta investigación. Para finalizar el capítulo, se abordan los beneficios de adoptar la *Norma ISO 45001:2018* que obtiene SYKES al certificarse.

En el capítulo VI se elabora un perfil de SYKES y se mencionan aspectos relevantes para la investigación, así como los sellos, normas y galardones que la empresa ha obtenido por sus gestiones. Se amplía sobre el Departamento de Salud Ocupacional de la empresa y como este ha desarrollado su sistema de gestión de la SST. También exponen los resultados sobre la participación y consulta de los trabajadores a partir del trabajo de campo realizado en esta investigación. Se finaliza con la explicación y presentación del SOP.

Por último, en el capítulo V se plasman las conclusiones obtenidas por el equipo investigador a raíz de la elaboración de este proyecto y del SOP. Además, se desarrollan una serie de recomendaciones que se evidenciaron en el proceso de elaboración del mismo, estas se abordan como sugerencias para la mejora continua de la empresa dentro de sus operaciones.

# CAPITULO I

## ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS

### A. JUSTIFICACIÓN

Según el Gobierno de Costa Rica (1943), el artículo 282 del Código de Trabajo establece que es responsabilidad de todo patrono adoptar medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, y las recomendaciones que, en esta materia, formulen otras instituciones competentes. Las empresas deben fomentar la salud y la seguridad de sus trabajadores, incluyendo la promoción y protección de su salud física, psicológica y mental.

La elaboración de la propuesta de un mecanismo de participación y consulta, como parte del proceso de implantación de la *Norma ISO 45001:2018* en la empresa SYKES, es importante ya que representa los esfuerzos de la organización para garantizar lugares de trabajo seguros. Además, el desarrollo de la metodología planteada fue pertinente gracias a los conocimientos adquiridos en la disciplina de estudio, así como a la oportunidad de interactuar con un equipo de expertos en la materia, en una empresa multinacional.

Por otra parte, este estudio es relevante debido a su relación con la disciplina de la calidad y buenas prácticas en el marco de la *Norma ISO 45001:2018*. Micro, medianas y grandes empresas fundamentan sus estrategias de gestión en torno a la calidad, ya que de ello depende la continuidad de sus operaciones en el largo plazo.

La propuesta que en este documento se plantea, constituye un aporte para la disciplina de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica. Al tener como sujeto de estudio una empresa de la industria de centros de contacto ampliamente reconocida en el ámbito internacional, el mismo puede ser utilizado como referente para futuros análisis, o disertaciones asociadas a la disciplina.

Este proyecto fue oportuno ya que reafirma el compromiso de SYKES con la salud y seguridad de sus trabajadores con la implantación del Sistema de Gestión ISO

45001:2018, se espera que los trabajadores de la empresa formen parte activa en la elaboración de la política de seguridad y salud en el Trabajo (SST), y que conozcan cómo prevenir riesgos que puedan impactar negativamente su salud y seguridad laboral.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La seguridad y salud en el trabajo ha sido un tema abordado por las empresas y los organismos internacionales en función de mejorar las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores. Tanto así, que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde su creación en 1919, ha adoptado más de 40 convenios sobre seguridad y salud en el trabajo para la protección de todos los trabajadores en el mundo. La OIT, aclara que, en promedio, “cada día mueren personas a causa de accidentes laborales o enfermedades relacionadas con el trabajo” (Organización Internacional de Trabajo, 2019, par.1), lo cual representa “más de 2,78 millones de muertes por año. Además, anualmente ocurren unos 374 millones de lesiones relacionadas con el trabajo no mortales, que resultan en más de 4 días de absentismo laboral” (Organización Internacional de Trabajo, 2019, par.1).

Ante dicha situación, la OIT reconoce que los accidentes, enfermedades y riesgos en el trabajo tienen un enorme costo y que “la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estiman en un 3,94 por ciento del Producto Interior Bruto global de cada año”. (Organización Internacional de Trabajo, 2019, parr.2) De modo que, implantar un sistema de gestión de la SST claro y definido, representa un avance importante para las empresas, e inclusive, como se evidencia, parte de sus beneficios incluye la reducción de costos operativos.

Según un estudio sobre accidentes y enfermedades profesionales de la Organización Mundial de la Salud (2005), el peligro más latente al que se exponen los trabajadores en su lugar de trabajo, a nivel global, es el riesgo de contraer enfermedades. En el *XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Seúl Corea* en el 2008, representantes de los países asistentes firmaron la “Declaración de Seúl sobre el Trabajo”, la cual puntualiza que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental.

El último informe de *Estadísticas de Salud Ocupacional Costa Rica* (2018), publicado por el Consejo de Salud Ocupacional (CSO) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las muertes por accidentes laborales han aumentado. Según el informe, las causas más frecuentes son golpes y cortes por objetos y herramientas, caídas

de personas, sobreesfuerzos, caída de objetos. Siendo las ocupaciones más riesgosas servicios de protección y vigilancia, peones de construcción, peones agropecuarios, conductores de camiones pesados.

A nivel empresarial, SYKES Costa Rica ha demostrado liderazgo y compromiso de la alta dirección para garantizar lugares de trabajos seguros. Muchas son las empresas internacionales que apuestan por certificar la seguridad y salud en el Trabajo, y para ello la elaboración del modelo de participación y consulta es clave para definir la política en materia de SST, bajo el marco de la Norma ISO 45001:2018. No obstante, SYKES no cuenta con un procedimiento que permita a los trabajadores ser parte del desarrollo y revisión de las políticas de SST. Ante esta situación, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Por qué es importante elaborar un modelo de participación y consulta del talento humano para cumplir con los requisitos de la cláusula 5.4 de la Norma ISO 45001:2018 en la empresa SYKES Costa Rica?

## **C. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un procedimiento de operación estándar para la participación y consulta de los trabajadores que responda a las necesidades de la cláusula 5.4 de la Norma ISO 45001:2018 en la empresa SYKES Costa Rica.

### **2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- a.** Describir el contexto de la Norma ISO 45001:2018 y el perfil de las organizaciones nacionales e internacionales que la han adoptado en sus sistemas de gestión.
- b.** Explicar el proceso de participación y consulta de los trabajadores en el caso de SYKES para la implantación de la Norma ISO 45001:2018.
- c.** Recomendar un procedimiento de operación estándar al Departamento de Salud Ocupacional, con el fin de incentivar la participación y consulta en los trabajadores.

## **D. MÉTODOS DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

### **1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente proyecto, se aplicó un enfoque metodológico cualitativo, lo que permitió a los investigadores estudiar la *Norma ISO 45001:2018* sobre salud y seguridad en el trabajo y a partir del estudio de caso de la empresa SYKES, proponer un modelo de participación y consulta de los trabajadores, mediante el ejercicio de grupos focales con personas trabajadoras de esta empresa.

El método cualitativo ha sido apropiado para este estudio, porque permitió tener una visión amplia, sistemática y profunda del criterio 5.4 de la norma, de la gestión de la empresa sobre el tema, y sobre prácticas de participación y consulta en el marco de la *Norma ISO 45001:2018*.

Asimismo, el estudio de caso permitió aproximarse a una concepción múltiple de la realidad, al involucrar a personas trabajadoras de la empresa SYKES; lo que a su vez permitió comprender de una manera crítica y obtener la mayor cantidad de información directamente de los actores involucrados. Además, se utilizó como referencia la experiencia de algunas personas colaboradoras de SYKES lo que permitió observar, analizar y documentar los procesos y recursos existentes para la divulgación de información en la empresa.

Adicionalmente, para la recopilación de datos se utilizó la revisión de literatura compuesta en tres fases: búsqueda y detección, obtención, y consulta, con el fin de analizar con detenimiento los datos bibliográficos centrados en los aspectos relacionados con la norma, y la forma en que esta se ha incorporado en algunas empresas. En la búsqueda y detección se analizaron fuentes primarias que proporcionaron datos de primera mano. También, se consultaron fuentes secundarias que suministraron información esencial con el fin de obtener una visión global del tema.

Asimismo, se utilizó la técnica de entrevista semi- estructurada como principal instrumento de recopilación de datos, mediante el planteamiento de preguntas abiertas que permitieron al grupo entrevistado ampliar las ideas y así, obtener la mayor cantidad de información pertinente.

De esta forma, una vez concluida la fase de recopilación de información se procedió a analizar la información obtenida, para crear y sugerir la utilización de una propuesta de recolección de la información, que permita a los tomadores de decisiones de la empresa tener una referencia para trazar sus políticas y procesos en torno a seguridad y salud en el trabajo.

## **2. POBLACIÓN CONSULTADA**

Para efectos del proyecto, se seleccionó una muestra intencional de 63 personas, conformada por 23 mujeres y 40 hombres lo que representa un 37% y un 63% respectivamente. El rango de edad se situó entre los 20 y 50 años. Las personas fueron seleccionadas de manera aleatoria por el Departamento de Salud Ocupacional según la disponibilidad de cada área operativa.

Para la obtención de la información necesaria, se visitaron las sedes: Edificio Principal Heredia, Edificio Anexo, Hatillo y San Pedro. Las visitas se realizaron en un periodo de 2 meses y fueron coordinadas previamente con el Departamento de Salud Ocupacional de la compañía.

Cada mesa de trabajo se realizó en una sala destinada por la empresa y tuvo una duración de aproximadamente 30 minutos. Para el registro de los participantes se hizo un conteo y segmentación por género, ya que el nombre de cada persona no fue posible utilizarlo por razones de confidencialidad.

## **3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

Como fundamento de investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias para sustentar el presente proyecto. Las fuentes primarias constituyeron a las obtenidas durante el trabajo de campo en SYKES Costa Rica, así como a la *Norma ISO 45001:2018* y entrevistas. Las siguientes corresponden a las fuentes primarias:

- Mesas de trabajo: Colaboradores de la empresa mencionada, con distintos roles organizativos y funciones. A los participantes se les consultó sobre el contexto de SST, participación y consulta de los trabajadores, así como mejoras en la estrategia de salud y seguridad ocupacional.

- Norma ISO 45001:2018: Se utilizó la versión más actualizada de la misma para obtener los conceptos y conocer la cláusula 5.4.
- Entrevista con la encargada del Departamento de Salud Ocupacional: Se realizó una entrevista con Tracy Castro, encargada del departamento en donde se le consulto aspectos de mejora en materia de SST, contexto actual, futuros programas y la percepción sobre la implantación de la ISO 45001 en la compañía.

Las fuentes secundarias también constituyeron parte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Se consultaron libros, artículos científicos y trabajos de investigación con relación a la *Norma ISO 45001*, participación y consulta, sistemas de gestión y contexto internacional. Entre lo consultado destaca:

- Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas de César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González.
- Aplicación de la futura Norma ISO 45001 a una Organización o Empresa de Ramón Molina Pillajo.
- Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión de Roger Forbes Álvarez.

Entre otras fuentes secundarias consultadas, se encuentran organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, así como organismos nacionales como el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **4. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES**

En esta sección, se describen las variables, indicadores e instrumentos que contribuirán al cumplimiento de los objetivos planteados. La tabla 1.1 expone el objetivo general de la investigación, para cada uno de los objetivos específicos, se identifican, a modo de propuesta de investigación, los siguientes aspectos:

- **Actividad:** Es la acción que se llevará a cabo para el logro del objetivo planteado.
- **Producto esperado:** Es el resultado o entregable obtenido como resultado de la realización de la actividad.
- **Método o técnica:** Se refiere a la metodología empleada para ejecutar la actividad, y de esta forma, como consecución del proceso, obtener un entregable.

**Tabla 1.1. Metodología para la investigación**

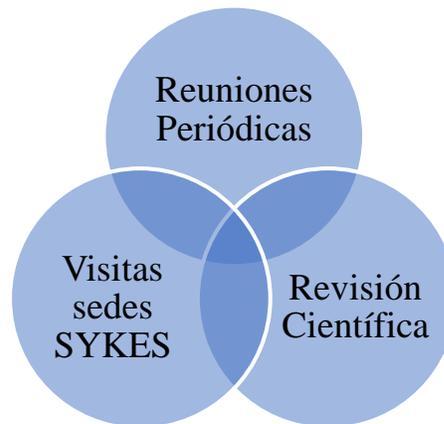
Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Constructos o variables	Actividad	Producto esperado	Método o técnica
¿Por qué es importante elaborar un modelo de participación y consulta del talento humano para cumplir con los requisitos de la cláusula 5.4 de la Norma ISO 45001:2018 en la empresa SYKES Costa Rica?	-Elaborar un Procedimiento de operación estándar para la participación y consulta de los trabajadores que responda a las necesidades de la cláusula 5.4 de la Norma ISO 45001:2018 en la empresa SYKES Costa Rica.	Describir el contexto de la Norma ISO 45001:2018 y el perfil de las organizaciones nacionales e internacionales que la han adoptado en sus sistemas de gestión.	-Mecanismos. -Participación. -Certificación.	-Definir roles y responsabilidades. -Identificar los procesos de comunicación interna. -Investigación de fuentes secundarias	-Matriz roles y responsabilidades -Lista de canales -Matriz de comunicaciones internas. -Matriz de comunicaciones internas. -Flujogramas de participación y consulta.	- Mesas de trabajo -Revisión Científica -Reuniones periódicas con directivos de la empresa.
		Explicar el proceso de participación y consulta de los trabajadores en el caso de SYKES para el proceso de implantación de la Norma ISO 45001:2018.	-Proceso de participación y propuesta de actividad es consulta. -Trabajadores - Obtención de la ISO 45001:2018	-Recopilar y analizar la información -Secuenciar actividades -Elaborar un flujograma de proceso -Reuniones periódicas con directivos de la empresa.	-Listado de pasos para la participación y consulta. -Flujogramas -Matriz de estrategia Multi-Canal de Comunicaciones. -Propuesta de participación y consulta, según el nivel de alcance. -Hoja de recogida de datos.	-Cuestionario - Mesas de trabajo, -Trabajo de campo -Revisión documental.
		Recomendar un procedimiento de operación estándar al Departamento de Salud Ocupacional.	-Mecanismo -Recolección de datos -Trabajadores -Consulta	- Construcción del SOP a partir de los productos obtenidos.	- Procedimiento Operativo Estándar para la participación y consulta de los trabajadores.	-Sistematización de la información. -Análisis de datos.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. TÉCNICAS

Con el fin de lograr los objetivos de este estudio, se hará uso de técnicas con el fin de obtener la información necesaria de las fuentes.

*Figura 1.1. Técnicas Utilizadas para la Recopilación de la Información*



Fuente: elaboración propia.

### ***a. REUNIONES PERIÓDICAS***

Una de las técnicas más utilizadas fueron las reuniones periódicas, virtuales en su mayoría. En efecto, estas reuniones fueron clave para conocer sobre la empresa, así como consideraciones a tomar en cuenta para la elaboración de la propuesta de participación y consulta de sus trabajadores. Adicionalmente, esta metodología propició la discusión de propuestas, presentación y discusión de resultados, así como establecimiento de pasos a seguir para la mejora.

Inicialmente, las reuniones se llevaron a cabo de forma semanal, posteriormente, se programaron de forma semanal o quincenal, según fuera requerido. Además, en estas reuniones se coordinaba lo referente a los demás requisitos de norma, lo cual permitió tener una visión global del avance progresivo del proceso de preparación para la certificación.

### ***b. REVISIÓN CIENTÍFICA***

La revisión científica que se realizó se amplía en el apartado de fuentes de información, sin embargo, se incluye en este apartado, ya que facilitó la comprensión de aspectos teóricos y conceptuales, así como una apreciación sistémica del objeto de estudio.

Además, facilitó la recopilación de información en torno a los posibles procesos de participación y consulta para el desarrollo del SOP.

Asimismo, para efectos del presente proyecto, se utilizó la metodología de revisión de registros. Según, Caro, (s.f), esta técnica consiste en examinar documentos, informes, entre otros, con el propósito de encontrar y analizar información para el desarrollo del tema. La revisión incluyó documentos de SYKES, como el Reporte de Sostenibilidad del año 2019.

### ***c. VISITAS A SYKES COSTA RICA***

La metodología aplicada incluyó la realización de visitas a cuatro de las instalaciones de SYKES, en las cuales fue posible interactuar con diferentes grupos representativos de la empresa (ver anexo 1). Esta actividad fue una de las principales fuentes de información para desarrollar el SOP. Para las reuniones, se preparó una guía de preguntas generadoras (ver anexo 2), cuya validez y relevancia de dichas preguntas fue confirmada previamente por el equipo encargado de SYKES.

Es importante mencionar que la metodología de estas mesas de trabajo “son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.” (Mella. O, 2000, p.3). De modo que, esta herramienta permitió conocer el contexto de la empresa desde la perspectiva de los colaboradores, además, responsables del equipo de trabajo de la empresa reconocieron la importancia de la obtención y documentación de las opiniones y observaciones de los participantes, como parte importante de los criterios de la ISO 45001:2018.

Mella (2000) también menciona que lo que distingue a las mesas de trabajo de cualquier otra forma de entrevista es el uso de la discusión grupal como forma de generar los datos. Durante las discusiones se puede aprender mucho acerca del rango de experiencias y opiniones que existen en el grupo. Durante las mesas de trabajo se empleó la observación participativa que “es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica”. (Campos. G y Lule, N 2012, p.5)

## **6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

Adicionalmente, se utilizaron las siguientes herramientas para extraer información de fuentes primarias y secundarias:

### ***a. MESAS DE TRABAJO***

Esta fue una de las principales herramientas utilizadas, durante las vistas a las sedes de SYKES. Gracias a la apertura y coordinación del equipo interno de SYKES, fue posible programar sesiones y convocar a trabajadores de diferentes áreas de gestión de la empresa. En cada sesión participaron de 6 a 26 personas, las cuales fueron organizadas en sub-grupos de 3 a 4 participantes, con el propósito de fomentar el aporte y participación de cada uno de sus integrantes.

### ***b. GUÍA DE PREGUNTAS***

Previo a la realización de las mesas de trabajo, se preparó un total de 4 preguntas generadoras (ver anexo 2) para fomentar la participación de los asistentes. Los miembros invitados a las mesas de trabajo expusieron sus opiniones según el contexto de la empresa en temas de seguridad y salud ocupacional. La guía fue una herramienta para guiar la conversación en función a información necesaria para la estructuración y desarrollo de la propuesta.

### ***c. HOJA DE RECOGIDA DE DATOS***

Se utilizó esta herramienta para sintetizar la información recogida en las mesas de trabajo. Lo cual permitió examinar los hallazgos obtenidos con el fin de identificar patrones y establecer conclusiones. La hoja de recogida de datos (ver anexo 1) fue una herramienta útil para la elaboración del SOP. Además, en ella se brindan detalles como el número de la sesión, la sede, la fecha, número de participantes, cantidad de hombres y mujeres, así como aspectos relevantes resultantes de las reuniones celebradas.

### ***d. HOJAS DE VERIFICACIÓN***

A partir de la información recolectada en las vistas se utilizó una hoja de verificación (ver anexo 6) para sistematizar los datos. Esta se utilizó para conocer las herramientas mencionadas para la participación y consulta según la sede por los

colaboradores. En ella se visualiza en una columna las herramientas conocidas y una fila con las sedes, y se marcó con una x la sede en la que se menciona la herramienta de participación y consulta.

***e. NORMA ISO 45001:2018***

La *Norma ISO 45001:2018* es el insumo base, ya que en ella contiene la cláusula 5.4 que se debe cumplir para obtener la certificación. Además, fue clave para el desarrollo y estructuración del SOP.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. ALCANCES**

El trabajo realizado, fue exclusivamente para cumplir con el requisito de la cláusula 5.4 de la *Norma ISO 45001:2018*, la cual especifica que “la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para la consulta y la participación de los trabajadores, a todos los niveles y funciones aplicables”. (Organización Internacional de Normalización, 2017, p. 15)

Entre las acciones necesarias para el desarrollo del proyecto destacan el establecimiento de objetivos, la creación de un plan de acción, y cronograma de trabajo, así como la elaboración, y discusión de propuestas con el equipo a cargo del proceso de certificación. Parte de esas acciones fueron las visitas a sedes, las cuales permitieron la interacción directa con trabajadores de distintas áreas funcionales.

Para la formulación de la guía, se tomaron en cuenta los materiales y recursos existentes en la organización, así como consideraciones u observaciones de colaboradores, y de cuatro sedes de la empresa en Costa Rica. Adicionalmente, se consideró el Reporte de Sostenibilidad de 2019, documento oficial de SYKES que describe la estrategia de sostenibilidad de la organización.

El SOP propuesto establece alternativas y métodos para comunicar, recibir ideas y opiniones por parte de los colaboradores en lo referente a seguridad y salud laboral. Adicionalmente, el documento fue elaborado específicamente como guía para el equipo directivo y funcionarios del Departamento de Salud Ocupacional; queda a criterio de los responsables a cargo el uso interno del documento, según los requerimientos de la ISO 45001:2018.

La certificación, refuerza el compromiso de SYKES con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Con cerca de 5000 colaboradores, la compañía procura el bienestar integral de sus trabajadores, y la implantación de la Norma complementa sus esfuerzos en ese ámbito. Sustainable Development Goals Fund, (2012) menciona que los ODS fueron establecidos en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en junio de 2012.

## 2. LIMITACIONES

La primera limitante identificada fue la escasa literatura a nivel nacional e internacional relacionada directamente a la *Norma ISO 45001:2018*, y su implantación en organizaciones. Además, a pesar de la existencia de la *Norma OHSAS 18001* sobre seguridad y salud en el trabajo, esta no formaba parte de la familia ISO, por lo que su estructura es diferente.

Una segunda limitante fue que, al momento de desarrollar el proyecto, no existía en el país otra u otras empresas de servicios, y con más de 4000 colaboradores, con operaciones certificadas en el estándar *Norma ISO 45001:2018*. Por tanto, no se contó con un referente previo para la elaboración de un procedimiento de operación estándar en el tema de interés. Como alternativa, se procedió a investigar a nivel internacional; sin embargo, se logró constatar que las estrategias utilizadas por otras empresas para la participación y consulta de sus colaboradores, no son de dominio público.

Como tercera limitante, se identificó el tiempo asignado para la realización de las mesas de trabajo con los colaboradores de SYKES. En efecto, solo se dispuso de 25 a 30 minutos para la aplicación de los instrumentos, lo cual limitó la interacción con los participantes, y/o la generación de más preguntas sobre el tema.

Finalmente, de acuerdo con el *Reporte de Sostenibilidad de 2019*, el promedio anual de colaboradores fue 4725 en 2019, por ende, considerando la naturaleza del negocio, y el tamaño de la empresa, solo una pequeña parte de la población tuvo la oportunidad de brindar consideraciones para la elaboración de la propuesta de este proyecto.

## **CAPITULO II**

### **SISTEMAS DE GESTIÓN Y PERFIL DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS**

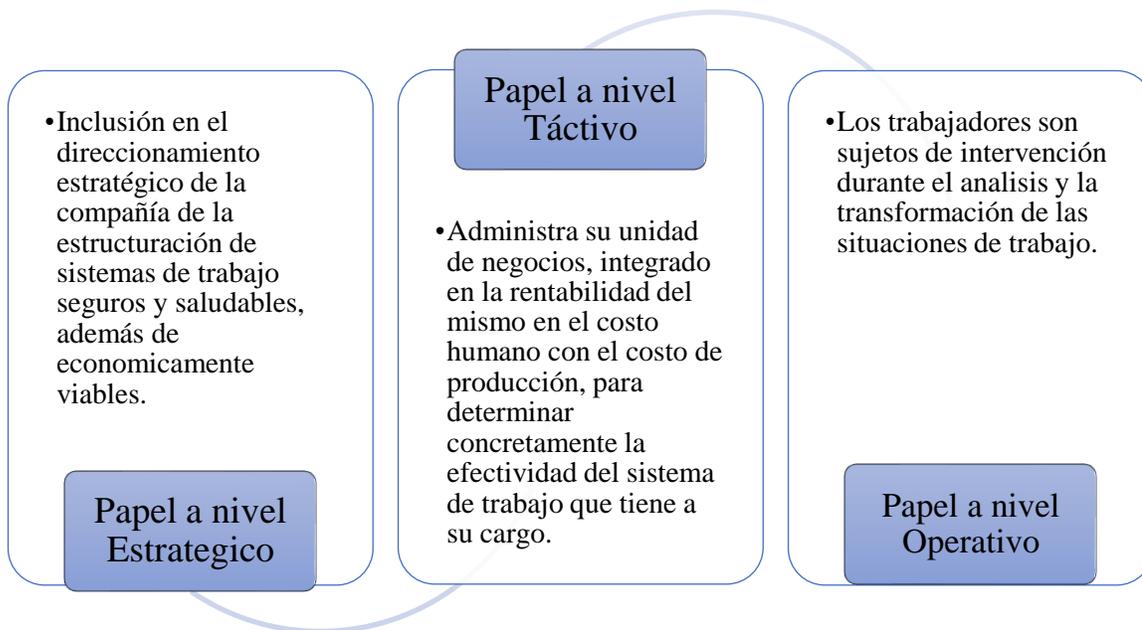
#### **A. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SST**

Para comprender ampliamente que significa un Sistema Salud y Seguridad en el Trabajo se menciona que este “inicia con la revisión de la situación actual de la prevención en riesgos laborales con respecto a la identificación de los peligros para la salud y la seguridad del personal”. (Molano y Arévalo, 2011, parr.24)

A partir de dicha información se formulan los objetivos de mejora, se definen los procedimientos operativos para controlar los peligros y para gestionar los requisitos legales. De esta forma “implica un convencimiento desde la dirección de la organización en la rentabilidad que implica para ésta la inversión en salud y seguridad, al tiempo que se cuenta con una dinámica de prevención” (Arévalo, 2010, p.2) Además es importante mencionar que se abordan de manera dinámica los peligros, y se actúa bajo el principio de la anticipación al riesgo.

El SG-SST es un método lógico y por pasos que permite decidir aquello que debe hacerse, el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse. Puede y debe ser capaz de adaptarse a los cambios operados en la actividad de la organización y a los requisitos legislativos. (Organización Internacional de Trabajo, 2011, p. 3)

**Figura 2.1 Niveles de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo**



Fuente: elaboración propia a partir del modelo planteado por Arévalo (2010, p. 3) Escenarios de cambio de la salud ocupacional a la GSST.

En la figura 2.1 presenta niveles que requiere una empresa para desarrollar la política de SST, de acuerdo con los escenarios planteados por Arévalo (2010). Además Camisón, Cruz y González (2006) plantean que el buen funcionamiento de una organización depende de los objetivos que quiera alcanzar al corto, mediano y largo plazo; sin embargo, para plantear y llegar a esas metas se requiere un sistema de gestión el cual pretende ser un conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo), mediante el cual, la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

Una organización posee diferentes objetivos en diversas temáticas que involucran a su público interno y externo. Por tanto, las organizaciones crean diferentes sistemas de gestión orientados a un objetivo común, tales como un sistema de gestión de la calidad o un sistema de gestión ambiental, ambos con diferentes enfoques, pero en aras de alcanzar metas específicas de la organización en torno a sus objetivos de calidad.

En el caso de la seguridad y salud en el trabajo, se crea un “sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (...) un método coherente y sistemático de evaluación y mejora del rendimiento en la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades laborales” (Organización Internacional de Trabajo, 2011, p.13). La seguridad y salud en el trabajo nace de la OIT, debido al surgimiento e incidencia de incidentes que sufren los trabajadores en sus centros de trabajo.

En respuesta a lo anterior, la Organización Internacional de Trabajo (2019) menciona que se crean programas y normas que buscan crear conciencia mundial sobre la magnitud y las consecuencias de los accidentes, las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo, así como, posicionar la salud y la seguridad de todos los trabajadores en la agenda internacional para estimular y apoyar la acción práctica en esta área.

El sistema de gestión de la SST se basa en el ciclo PHVA el cual “es un proceso iterativo utilizado por las organizaciones para lograr la mejora continua. Puede aplicarse a un sistema de gestión y a cada uno de sus elementos individuales” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.3), y según la ISO 45001:2018 está integrado por las siguientes etapas:

- **Planificar:** determinar y evaluar los riesgos para la SST, las oportunidades para la SST y otros riesgos y otras oportunidades, establecer los objetivos de la SST y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de la SST de la organización;
- **Hacer:** implementar los procesos según lo planificado.
- **Verificar:** hacer el seguimiento y la medición de las actividades y los procesos respecto a la política y los objetivos de la SST, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la SST para alcanzar los resultados previstos.

Por otra parte, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) publicó el reporte “Quality Management Principles” en 2015, el cual describe y justifica la

importancia de los Principios de Gestión de Calidad. Así mismo, señala beneficios asociados, y provee ejemplos de acciones concretas para una adecuada aplicación de los mismos en el Sistema de gestión.

Los Principios de Gestión de Calidad son aplicables a las Normas ISO 9000, 9001, y toda aquella norma perteneciente a esta familia, lo cual incluye al joven estándar ISO 45001:2018. “Los principios mencionados son un conjunto de creencias, normas, reglas y valores fundamentales, que pueden usarse como base para la gestión de calidad en las organizaciones”. (Organización Internacional de Estandarización, 2015, p.3) Uno de los principales cambios de la ISO 9001:2015, con respecto a la versión anterior de 2008, se presenta en el número de principios, que hasta la versión 2008 eran ocho, y ahora se reducen a siete. (Escuela de Excelencia Europea, 2017, párr.1)

**Figura 2.2. Principios de Gestión de Calidad**



Fuente: elaboración propia con datos de Escuela Europea de Excelencia (2017).

Las organizaciones que buscan adoptar o implantar la ISO 45001:2018 en su sistema de gestión, puede hacer uso de los principios que considere pertinentes, pues el orden en que se presentan en la figura 2.2, no indica prioridad, y la importancia atribuida a cada uno de ellos puede variar entre las organizaciones. Los resultados esperados de la política de SST dependen, en gran medida, de la habilidad para implantar una estrategia sólida, con base en las pautas y criterios definidos por la norma, en su estructura de alto nivel. Por otro lado, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad implica beneficios para la organización. Por ejemplo,

Los sistemas de gestión de calidad permiten a las organizaciones mantenerse al día y cumplir con los niveles de calidad actuales, cumplir con los requisitos de calidad del consumidor, retener a los empleados a través de programas de compensación competitivos, y mantenerse al día con la última tecnología. (Quality Management Systems, s.f, p.2)

Los riesgos -incluidos los de seguridad y salud en el trabajo- afectan la capacidad de ejecución de las organizaciones, y, por ende, los resultados esperados. La verdadera gestión de seguridad y salud en el trabajo implica un convencimiento de la alta dirección, así como la comprensión de la rentabilidad económica y social que implica la concepción de sistemas de trabajo sostenibles, tanto desde el punto de vista humano, como productivo.

En los últimos años, ha surgido un interés corporativo por promover lugares de trabajo seguros. Por tanto, la nueva ISO 45001:2018 representa una oportunidad para reforzar las buenas prácticas en beneficio de quienes constituyen el activo máspreciado de las organizaciones. Además, con el fin de garantizar la participación y consulta, es fundamental definir acciones concretas para involucrar a los trabajadores en la creación, mantenimiento y mejora de la política de SST. De no hacerlo, es posible que la participación de los mismos no alcance el nivel requerido por la ISO 45001:2018 en su cláusula 5.4.

El establecimiento de una estrategia de seguridad y salud laboral mejora los niveles de productividad, además, respalda a la empresa ante situaciones legales de conflicto relacionadas a incidentes o enfermedades de trabajo. En efecto, de acuerdo con la OMS, (2017), en promedio, los problemas de salud en el trabajo generan pérdidas de hasta 6 %

del PIB en la mayoría de los países. También, 7 de cada 10 trabajadores no cuentan con seguros para ser indemnizados en caso de enfermedades o accidentes de trabajo (ocupacionales).

La OMS (2017) también señala que el absentismo a causa de enfermedades de trabajo puede reducirse en un 27% al promover actividades entorno a la seguridad y salud en el trabajo. Los costos asociados a la atención de salud pueden también mejorar en un 26% como resultado de dichas acciones. Las disposiciones de seguridad y salud en el trabajo son necesarias para mejorar la gestión de riesgos, así como la atención de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo. Además, las inversiones en ese rubro se ven compensadas por la reducción de accidentes y enfermedades de trabajo.

## **B. ESTADO DE LA ISO 45001 EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

### **1. ENCUESTA ISO 2018**

Anualmente, la Organización Internacional de Estandarización publica los resultados de la Encuesta ISO de 2018, la cual muestra el estado global de las certificaciones de las normas ISO para sistema de gestión de calidad. La publicación de 2018 constituye la última versión pública disponible. Según aclara la institución, para recopilar la información de esta encuesta, se contactó a organismos de certificación acreditados en distintos países, y se solicitó información sobre la cantidad de certificados emitidos válidos al 31 de diciembre 2017.

De esta forma, la tabla 2.1 contiene el top 25 de los países con mayor cantidad de certificados para el estándar ISO 45001:2018, según los resultados de ese mismo año.

*Tabla 2.1. Número de Certificados ISO 45001:2018 emitidos a nivel global, por país*

	<b>País</b>	<b>Certificados</b>		<b>País</b>	<b>Certificados</b>
<b>1</b>	China	6,443	14	Corea	110
<b>2</b>	Reino Unido	928	15	Colombia	104
<b>3</b>	India	525	16	Suecia	97
<b>4</b>	Italia	332	17	Noruega	97
<b>5</b>	Irlanda	154	18	Turquía	94
<b>6</b>	Taiwán	151	19	Francia	89
<b>7</b>	Alemania	147	20	Austria	83
<b>8</b>	España	138	21	Polonia	79
<b>9</b>	Suiza	136	22	Filipinas	76
<b>10</b>	Australia	134	23	México	76
<b>11</b>	Portugal	127	24	Singapur	71
<b>12</b>	Estonia	126	25	Indonesia	
<b>13</b>	Emiratos Árabes	121			

Fuente: elaboración propia con datos de PRO Australia (2018).

Según los resultados de la Encuesta ISO de 2018, a ese año se habían emitido un total de 11,952 certificados de la *Norma ISO 45001:2018*, siendo China el país con mayor cantidad de certificados, con un total de 6,443, seguido por Reino Unido con 928; y en tercer lugar, India con 521 certificados. Tal como lo muestra la tabla anterior, cerca de la

mitad del Top 25 son países europeos, lo cual evidencia el creciente interés de empresas de estos países en las certificaciones de sistemas de gestión. A nivel latinoamericano, destacan los siguientes países:

**Tabla 2.2. Ranking de certificados ISO 45001:2018 en Latinoamérica**

<b>País</b>	<b>Posición</b>	<b>Certificados emitidos válidos</b>
<b>Colombia</b>	15	104
<b>México</b>	23	76
<b>Uruguay</b>	52	52
<b>Costa Rica</b>	-	7

Fuente: elaboración propia con datos de Global STD (2018).

Con base en la tabla anterior, la Encuesta ISO de 2018 refleja el panorama en la región, donde Colombia lidera con 104 certificados emitidos, seguido por México con un total de 76 certificaciones. De acuerdo con Unifikas (2014), Brasil, Argentina, Colombia, Chile, y México lideraban en cuanto a número de certificados de la familia ISO emitidos, según datos del período 2011-2012. Además, agrega que “Colombia, suponía el segundo país con mayor número de certificados de Latinoamérica, ya que, en los datos analizados, constaba de más certificados que Chile y México juntos” (Unifikas, 2014, párr.9).

## **2. PANORAMA DE LAS CERTIFICACIONES ISO 45001:2018 EN COSTA RICA**

En el país se han emitido 459 certificados de la familia ISO a marzo de 2020, según registros oficiales de INTECO. En lo que respecta a la *Norma ISO 45001:2018*, el registro incluye cinco resultados para este estándar. Por otro lado, recientemente, dos empresas, cuyos nombres no figuran en la lista del ente certificador, oficializaron su certificación en este el Sistema de Gestión ISO 45001:2018. La siguiente tabla resume esos resultados:

**Tabla 2.3. Empresas certificadas ISO 45001:2018 en Costa Rica**

<b>Empresa</b>	<b>Planilla</b>	<b>Industria</b>	<b>Descripción</b>
<b>Bridgestone Costa Rica S. A</b>	1,067	Neumáticos y Caucho	No disponible
<b>Compañía de Galletas Pozuelo S.A.</b>	1,100	Alimentos empacados	En Pozuelo la seguridad y salud involucra a todo el personal, así como aquellos que dan servicios tercerizados y hasta los visitantes.
<b>Datasys Group S.A.</b>	100+	Soluciones tecnológicas	100+ colaboradores capacitados y certificados en las mejores prácticas.
<b>Hondupalma (Ecara)</b>	No disponible	Comercio y distribución de productos	Demuestra su capacidad para el cumplimiento de sus compromisos de seguridad y salud en el trabajo.
<b>Paradise Ingredients S.A.</b>	440	Comercio y distribución de productos	Cuenta con un plan de seguridad y ambiente para ser carbono neutro en el 2025, y opera bajo la Certificación ISO 45001.
<b>Montacargas Odio</b>	11-50	Transporte y montajes industriales	-El pasado 25 de junio realizamos el lanzamiento del Proyecto, bajo el liderazgo de su gerente don Eladio Odio y su gestora Marta Vega.
<b>Kolbi Negocios</b>	No disponible	Servicios integrados de telecomunicaciones	-Alejandro Ibáñez, auditor de LSQA, ente encargado de otorgar la certificación, manifestó que “es de admirar el sistema que han logrado madurar y el compromiso de todos los colaboradores para obtener los resultados.

Fuente: elaboración propia con base en registros de INTECO (2020), Montacargas Odio (s.f), y Kolbi Negocios (2020).

Finalmente, el interés de las organizaciones por certificar sus operaciones en Sistemas de Gestión de Calidad no es reciente; Hideyuki Kageyama, presidente de Panasonic Centroamérica, comentó lo siguiente, “es un orgullo poder asegurar y brindar la calidad en todos nuestros procesos, y haber recibido de INTECO la certificación en toda la región nos permite el cumplimiento de nuestros objetivos corporativos en cuanto a calidad”. (Central America Data, 2008, párr.3)

### 3. PERFIL DE EMPRESAS CERTIFICADAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

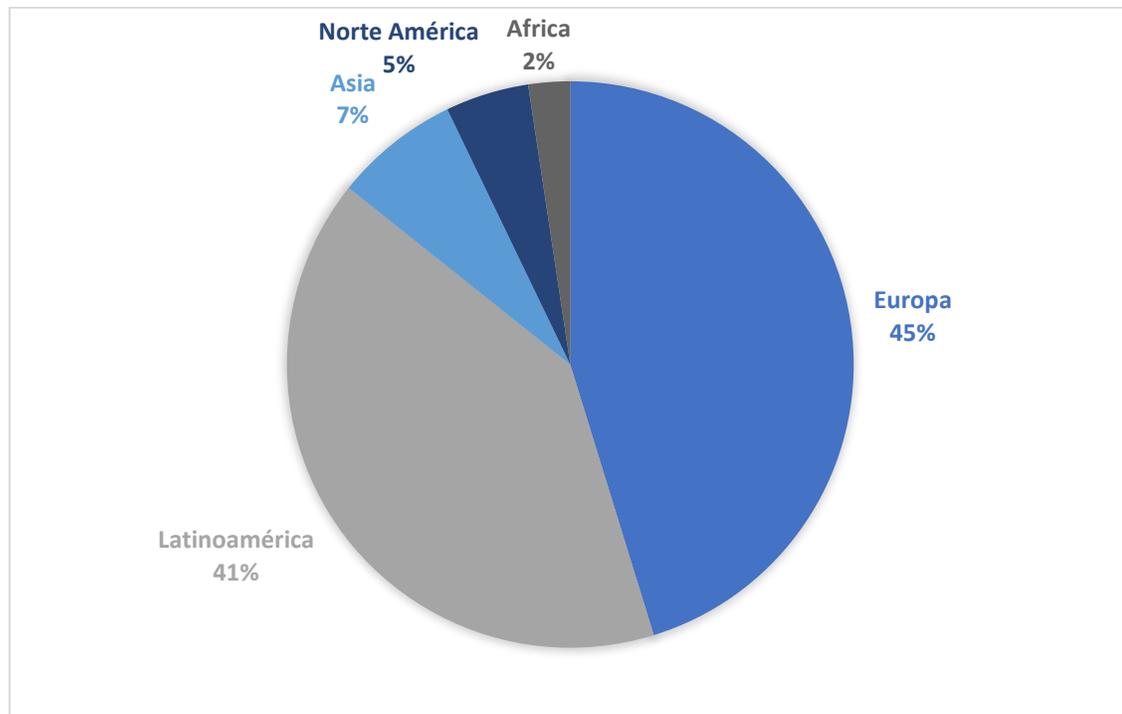
Con el propósito de conocer más sobre el perfil de las empresas certificadas, se realizó una búsqueda adicional (ver anexo 5). Los datos de interés fueron principalmente el tamaño e industria a la que pertenecen. Durante la búsqueda se compiló información de empresas que operan a nivel internacional, para las que se obtuvo un total de 35 resultados.

A continuación, se analizan los resultados más relevantes de la búsqueda, a través de figuras e información de artículos relevantes sobre el tema.

#### a. RESULTADOS A NIVEL DE REGIONES Y PAÍSES

Tal como lo ilustra la figura 2.3, los resultados revelan el liderazgo de países europeos en esta materia, con un 45% de las certificaciones emitidas. No obstante, se observa que en segundo lugar se posicionan los países latinoamericanos, con un 41% del total de las certificaciones.

**Figura 2.3. Distribución regional de empresas certificadas ISO 45001:2018**



Fuente: elaboración propia con información del Anexo 5.

De acuerdo con la figura 2.3, la región europea lidera las certificaciones en este campo, seguido de cerca por Latinoamérica, mientras que Norteamérica y África ocupan las últimas dos posiciones en cuanto al porcentaje de certificaciones en este estándar.

En el caso de Colombia, el auge de las construcciones impulsa certificaciones gracias a la inversión y al dinamismo del sector empresarial en sectores como la vivienda y hotelería. Específicamente, “diferentes programas de certificación se han creado en el país, entre los cuales destacan las normas ISO, con sus diferentes modalidades” (Araujo, 2012, párr.2). Para Roberto Moreno, presidente de Amarilo, estos programas “permiten que las construcciones sean más seguras y atraigan con más confianza el interés de inversionistas en el sector de la construcción”. (Araujo, 2012, párr.8)

En el caso de Costa Rica, son varias las empresas que realizan esfuerzos importantes para mejorar sus programas en beneficio de los trabajadores. Con base en datos de Fallas (2016), es posible realizar un benchmarking de los avances en Salud Ocupacional gracias a las inversiones en este rubro. Entre las acciones que destacan están la “adquisición de equipo de protección, impartición de charlas, construcción de una escuela de salud y seguridad” (Fallas, 2016, párr. 2). A continuación, los detalles:

**Tabla 2.4. Benchmarking de inversión y logros obtenidos en salud ocupacional**

<b>Empresa</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Inversión</b>	<b>Logros</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Demasa</b>	1,158	2014: \$600.000 2015: \$675.000 2016: \$700.000	Reducción de un 43% de los accidentes.	Inversión en equipos, capacitaciones, servicios médicos, ergonomía.
<b>Holcim</b>	500	No disponible	Reducción anual de un 20% en la tasa de accidentes.	Construcción de escuela de salud y seguridad en Cartago.
<b>Laica</b>	500	No disponible	Reducción del índice de accidentalidad en un 21% en los últimos 4 años.	Logro atribuido al sistema estructurado OHSAS 18001.

<b>Alimentos Pro Salud</b>	1200	\$300.000 anuales	No disponible	Programa Calidad de vida (reprogramación de la jornada laboral, chequeo médico anual).
<b>Coca Cola Femsa</b>	1600	No disponible.	Rotación anual de un 2%, y un 80% de satisfacción de los colaboradores.	Ferías de salud, clases de aeróbicos, y actividades deportivas.
<b>DHL Express</b>	No disponible.	\$400.000 anuales	No disponible.	Zonas de descanso, gimnasio, servicios dentales,
<b>Dos Pinos</b>	4500	No disponible.	Mejorar la calidad de vida, y por ende la productividad de los colaboradores.	Centro médico, Programa Energízate, Cesación de Fumado, vacunas, y charlas informativas.
<b>SYKES</b>	4725	No disponible.	Compromiso por ser empresa socialmente responsable.	Línea de atención psicológica, Servicios Médicos, Programa E3

Fuente: elaboración propia con datos de Fallas (2015) y Fallas (2016).

Tal como lo muestra la tabla anterior, incluso en un país pequeño como Costa Rica, las empresas ejecutan acciones concretas para prevenir y minimizar riesgos que conlleva la actividad de la empresa. En particular, SYKES ha desarrollado programas para procurar el bienestar de sus trabajadores con distintas iniciativas, incluyendo la atención psicológica gratuita mediante una línea telefónica dispuesta para ese propósito.

#### ***b. TAMAÑO DE LA EMPRESA***

Otro aspecto de interés es el número de trabajadores de las empresas investigadas. Los resultados muestran tanto empresas grandes, como empresas pequeñas que han optado por certificar sus procesos en seguridad y salud ocupacional. La clave de este nivel de aceptación yace en el compromiso asumido por la alta dirección en cada una de las organizaciones, lo cual facilita el diseño y mantenimiento de lugares de trabajo seguros. En palabras de Mihkel Tammo, CEO de Estanc:

Un empleado sano y motivado es un activo. Cuidamos y valoramos a nuestra gente, asegurando una experiencia positiva de los empleados y un entorno de trabajo seguro. Al implementar un Sistema de Gestión certificado, Estanc demuestra que opera según los estándares requeridos y se compromete con la seguridad y la salud de nuestra fuerza laboral, y estamos orgullosos de eso. (Estanc, 2018, párr.4)

Adicionalmente, la empresa ha adoptado un enfoque basado en la prevención de riesgos, con el fin de lograr la cooperación de los trabajadores a todos los niveles jerárquicos, para unir esfuerzos y garantizar lugares de trabajo más seguros. (Estanc, 2018, párr.3)

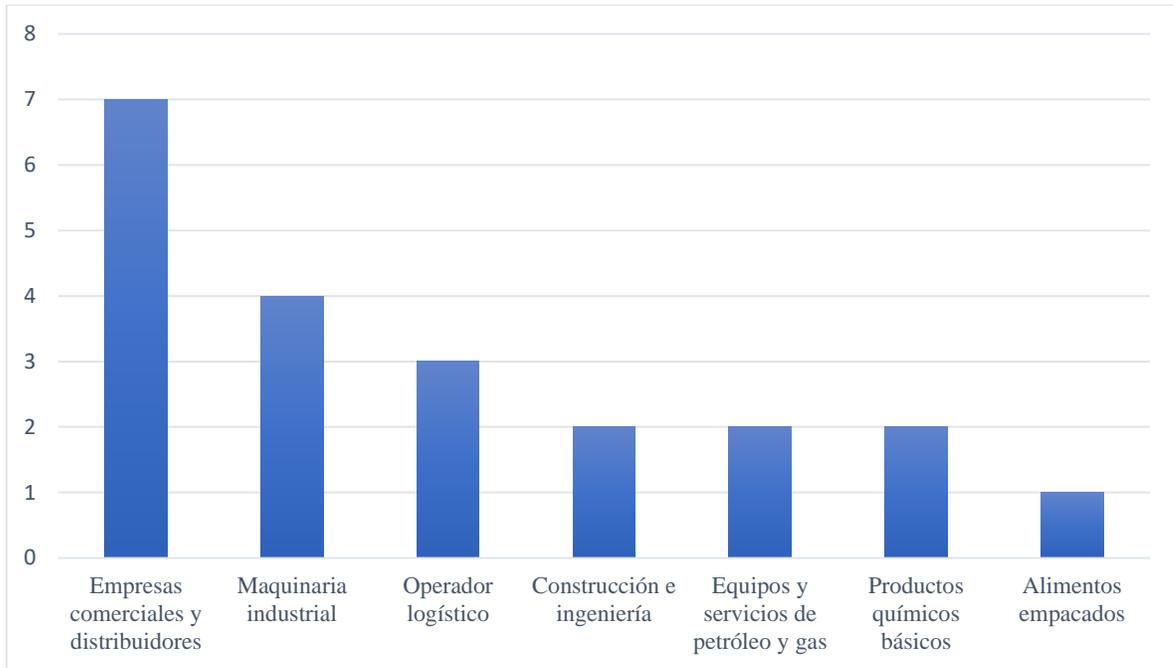
Por otro lado, para Melco, (empresa de casinos y juegos), con 23,078 trabajadores a nivel global, la obtención de la certificación demuestra el compromiso de brindar seguridad en los lugares de trabajo. Para la empresa, el logro “deriva de la alta gerencia, e implica la sensibilización e inclusión de los trabajadores, proveedores y subcontratistas para prevenir incidentes relacionados con el trabajo”. (Melco, 2018, p. 1)

Tal como lo evidencia el caso de Enerpac, (empresa proveedora de maquinaria industrial) y cuya fuerza laboral asciende a los 4,700 trabajadores, el proceso de certificación es largo y riguroso. En palabras de Jaap de Geus, responsable de liderar las iniciativas para promover la seguridad y salud de los trabajadores, “hemos estado trabajando hacia ISO 45001 durante los últimos tres años, y hemos visto los beneficios de adoptar un enfoque proactivo para la salud y la seguridad”. (Hydraulics & Pneumatics, 2019, párr.3)

### ***c. RESULTADOS A NIVEL DE INDUSTRIAS***

A nivel global, un número importante de empresas han demostrado su compromiso con la seguridad y salud laboral al implantar la *Norma ISO 45001:2018* en sus sistemas de gestión. Tal como lo muestra la figura 2.4, las empresas certificadas pertenecen a distintas industrias, pues cualquier empresa, sin importar su actividad económica, puede certificar sus procesos en este Sistema de Gestión.

**Figura 2.4. Número de empresas certificadas, según industria**



Fuente: elaboración propia información del anexo 5.

La figura 2.4 muestra que, después de las empresas comerciales y distribuidores, las empresas proveedoras de maquinaria y equipo industrial, brindan gran importancia a la seguridad, mitigación y minimización de incidentes de trabajo. Para Fagor Industrial, empresa española con cerca de 300 colaboradores, la seguridad y salud laboral siempre ha sido una prioridad para la organización (Fagor Industrial, 2019, párr.2). Así mismo, para la italiana Seko S.p.A es importante contar con sistemas de gestión que protegen al personal de sufrir lesiones y enfermedades dentro y fuera de las instalaciones de la empresa. (Seko, s.f, párr.2).

Por otra parte, empresas que operan en el sector logístico, también se abren camino en la adopción de la certificación ISO 45001:2018. Portal Portuario (2020) menciona que Álvaro David, gerente General de la chilena Puerto Angamos, afirmó que la empresa está tomando las acciones necesarias para garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores.

Para FM Logistics (empresa francesa), la obtención de la certificación implicó la adopción de medidas preventivas concretas, tales como “eventos de seguridad regulares, una campaña de concientización de seguridad, el establecimiento de un gimnasio, un

procedimiento para informar situaciones peligrosas, estrategia ergonómica, entre otros”. (FM Logistics, 2019, párr.5)

En suma, empresas de las siguientes industrias o actividad económica, también han certificado sus operaciones en el Sistema de Gestión ISO 45001:2018:

- Reciclaje.
- Casinos y juegos.
- Equipo de manufactura.
- Servicios de alquiler y venta.
- Mantenimiento de calles y parques.
- Consultoría de TI y otros servicios.
- Servicios integrados de telecomunicaciones.

En definitiva, la implantación de la ISO 45001:2018 requiere un alto compromiso por parte de la alta dirección ya que esta no solo debe proteger la salud y garantizar la seguridad en el lugar de trabajo, sino que también debe promover la salud física y mental de sus trabajadores. Daniel Schlegel, vicepresidente de operaciones de KION, se refiere al respecto de la siguiente forma:

Las certificaciones de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad según los últimos estándares internacionales son una excelente manera para que KION de Norteamérica se asegure de que los procesos continúen mejorando para todos nuestros grupos de interés, especialmente para nuestros clientes, empleados y proveedores. (KION Group, 2019, párr.4)

Otro aspecto que caracteriza a las empresas es la búsqueda sistemática de la mejora continua, la cual es clave para detectar y corregir inconformidades. La implantación de la norma requiere el trabajo colaborativo de las partes interesadas en la identificación, mitigación o minimización de riesgos y amenazas. En suma, las empresas actualmente certificadas ISO 45001:2018 son diversas tanto en su ubicación geográfica, tamaño, e industria a la que pertenecen. Sin embargo, todas tienen denominador común: garantizar lugares de trabajo seguro liderado por el compromiso de la alta dirección.

## **CAPITULO III**

### **ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA NORMA ISO 45001:2018**

#### **A. CONTEXTO DE LA NORMA OHSAS 18001 HACIA LA ISO 45001**

La *Norma OHSAS 18001:1999* fue la primera normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo establecida por un órgano internacional de estandarización. En el año 2007, la norma sufre una actualización para abordar nuevos términos y enfoques, y finalmente, en el año 2018 la Organización Internacional de Estandarización la publica como la ISO 45001 Sistema de Gestión para Salud y Seguridad en el Trabajo. El presente apartado pretende describir el proceso previo a que la norma ISO 45001 fuera publicada.

Antes de la creación de la norma OHSAS 18001 las organizaciones optaban por la creación de sistemas para la prevención de riesgos laborales por sus siglas SIGPRE, sin embargo, dichos procedimientos no contaban con un estándar establecido o una norma internacional que respaldara su aplicación. Los SIGPRE son “parte del sistema de gestión global de la organización que facilita la gestión de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo asociados con la actividad de la organización. (Camisón, Cruz y González, 2006, p.547).

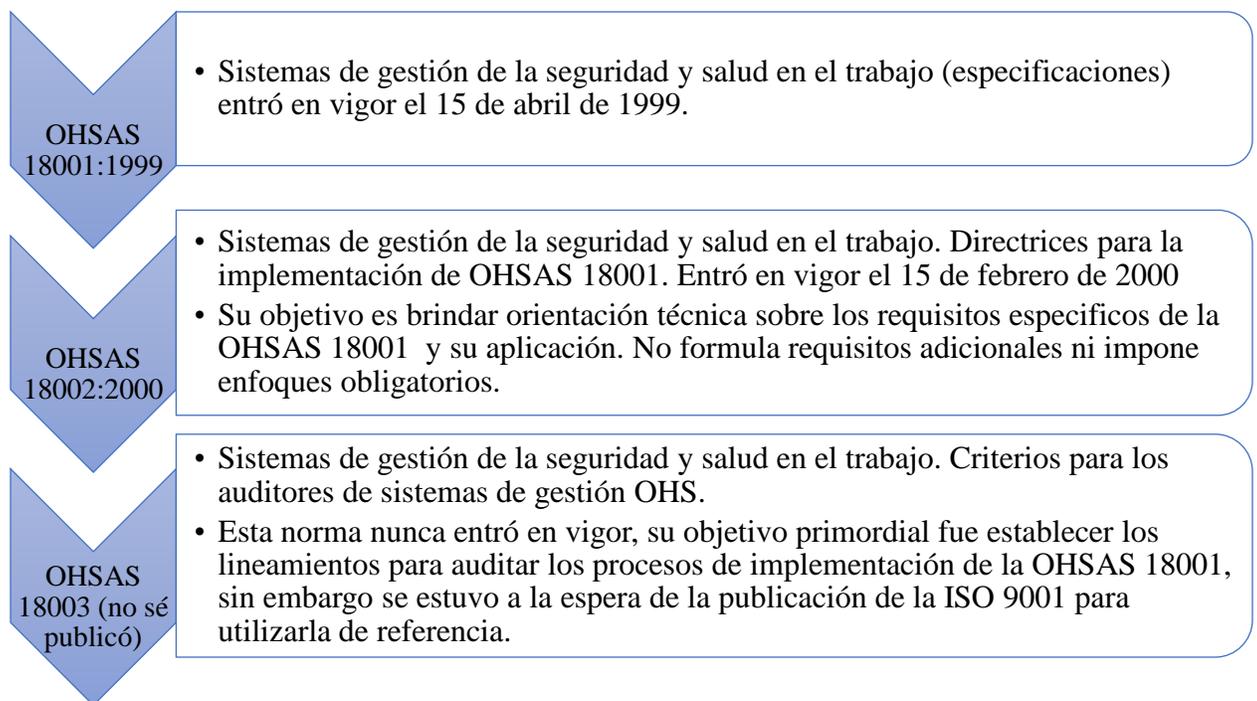
Los sistemas de gestión para la prevención de riesgos laborales iniciaron con un enfoque direccionado a cumplir con la legislación impuesta por los diferentes países en materia de seguridad y salud en el trabajo, su enfoque era basado más en la protección que en la prevención; la estructura de los SIGPRE podría variar de una organización a otra por lo que se propuso la creación de una normativa universal en materia de SST. La necesidad de la universalización por parte de las organizaciones incentivo la creación de la norma en salud ocupacional.

La OHSAS 18001 fue publicada por el Instituto de Estandarización Británico. Como parte de sus creadores participaron organizaciones líderes en normalización de países como Irlanda y Malasia, así como consultoras de certificación, tales como Bureau

Veritas Quality International y Det Norske Veritas. En su época de creación “la intención del consorcio creador de la norma OHSAS 18001:1999 era hacerla desaparecer si algún día la Organización Internacional de Estandarización decidía emitir su propio estándar” (Camisón et al., 2006, p. 552). La norma OHSAS fue calificada como el embrión de una futura ISO 18000 y que más tarde en el año 2018 nace como la ISO 45001.

El primer modelo de OHSAS se integró por tres normas, que dieron la estructura final a la OHSAS 18001:1999. Estas normas fueron:

**Figura 3.1 Normas que integran la OHSAS 18001:1999**



Fuente: elaboración propia a partir de Camisón et al. (2006).

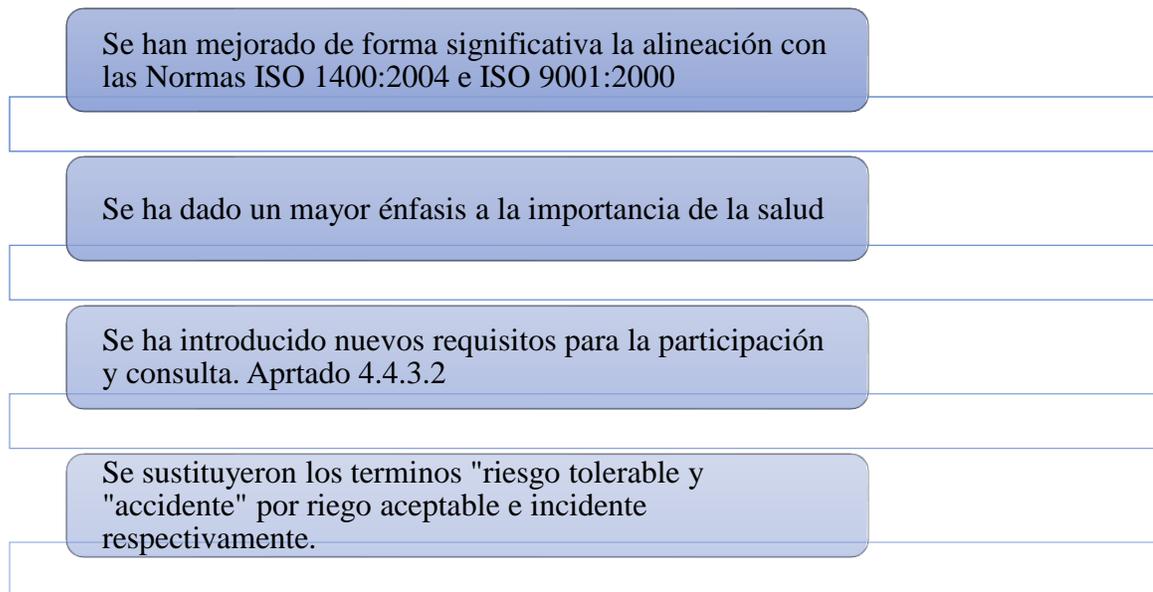
En el año 2007, el Instituto de Estandarización Británico publicó la segunda versión de la OHSAS 18001. Según un artículo de AENOR (2007), la segunda edición de este estándar estaba enfocado en proporcionar claridad sobre la primera edición y tomando en cuenta la estructura de las normas ISO 9001 e ISO 14001. De acuerdo con lo antes expuesto, los creadores de la OHSAS 18001:1999 y 18001:2007 siempre trabajaron las actualizaciones basándose en la estructura de alto nivel de la ISO, con la intención de que

a futuro OHSAS 18001 se convirtiera en una norma de la familia ISO, caracterizada por el consenso internacional en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Entre las similitudes de la OHSAS 18001:2007 con la estructura de las normas ISO 14001 (Gestión Ambiental) y la 9001 (Gestión de la Calidad) se encuentra el enfoque basado en procesos y el uso del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). De acuerdo con la publicación de AENOR (2007), demostrar que este estándar OHSAS se ha implementado con éxito puede servir para que una organización garantice a las partes interesadas que cuenta con un sistema de SST apropiado, adicional a esto basado en la estructura ISO de alto nivel.

En cuanto a las modificaciones más importantes entre la OHSAS 18001:1999 y la OHSAS 18001:2007 se encuentran:

**Figura 3.2 Nuevas incorporaciones en la OHSAS 18001:2007**



Fuente: elaboración propia con datos a partir de la Asociación Española de Normalización y Certificación (2007).

La participación y consulta de los trabajadores se aborda en la actualización de la OHSAS 18001:2007, involucrando al colaborador en el proceso de mejoramiento del sistema de gestión de la SST, sin embargo, con la publicación de la ISO 45001:2018 se

extiende el enfoque hacia todos los niveles de la organización y se amplían los objetivos. En la tabla 3.1 se realiza un comparativo entre ambas cláusulas para ambas normas.

**Tabla 3.1 Evolución de la norma OHSAS 18001 hacia la ISO 45001:2018**

Norma OHSAS 18001:2007	Norma ISO 45001:2018
<p><b>Apartado 4.4.3.2 de la norma.</b></p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La participación de los trabajadores</li> <li>b) La consulta con los contratistas cuando haya cambios que afecten a su SST</li> </ul> <p>La organización debe asegurarse de que, cuando sea apropiado, se consulte a las partes interesadas externas sobre los temas de SST pertinentes.</p>	<p><b>Cláusula 5.4 de la norma.</b></p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener unos o varios procesos para la consulta y la participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores en el desarrollo, la planificación, la implementación, la evaluación del desempeño y las acciones para la mejora del sistema de gestión de la SST.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proporcionar los mecanismos, el tiempo, la formación y los recursos necesarios para la consulta y participación.</li> <li>b) Proporcionar el acceso oportuno a información clara, comprensible y pertinente sobre el sistema de gestión de la SST.</li> <li>c) Determinar y eliminar los obstáculos o barreras a la participación y minimizar aquellas que no puedan eliminarse.</li> <li>d) Enfatizar la consulta y participación de los trabajadores no directivos. (Véase incisos e y d del punto 5.4 de la norma.)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de la Organización Internacional de Estandarización (2017) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (2007).

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, la ISO 45001:2018 enfatiza que la participación y consulta debe estar dirigida hacia todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores, mientras que la OHSAS 18001:2007 solo menciona a los trabajadores sin especificar roles jerárquicos. Por otra parte, la cláusula 5.4

de la ISO 45001 especifica 4 objetivos para lograr la correcta participación y consulta de los colaboradores, mientras que la OHSAS 18001:2007 solo establece 2 objetivos, limitando su alcance dentro de la organización.

Finalmente integrando las 3 normas publicadas en materia de seguridad y salud en el trabajo, se logra visibilizar el cambio que ha sufrido la normativa en SST a través del tiempo, así como en contenido, términos y estructura. Mediante la figura 3.3 se resaltan los principales cambios que marcaron estas normas a través del tiempo.

**Figura 3.3. Aspectos de las Normas OHSAS 18001:1999, OHSAS 18001:2007 e ISO 45001:2018**



Fuente: elaboración propia a partir de la Escuela Europea de Excelencia (s.f) y Camisón et al. (2006).

En la figura anterior se evidencia la transformación que han sufrido las diferentes normas publicadas en materia de salud y seguridad en el trabajo. El enfoque de la norma va migrando hacia la prevención del incidente y no hacia la protección, dejando en evidencia una preparación previa por parte de la organización para que el incidente no se

suscite. Además, se visualiza la importancia de la participación y consulta de los trabajadores, al ampliarse el apartado tras cada publicación.

Específicamente, la figura muestra que fue en la segunda publicación de la versión OHSAS que se incorpora el apartado de participación y consulta de los trabajadores, la norma incluye criterios de la ISO 9001 e ISO 14001, lo cual refuerza la gestión de un sistema de gestión integrado. Además, recalca que la ISO 45001 enfoca los procesos a la prevención de riesgos.

## **B. NORMA ISO 45001:2018**

Comprender el alcance de las normas y el concepto de normalización es importante para introducir la estructura e importancia de la Norma ISO 45001:2018. De este modo se infiere que “las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado”. (Camisón et al, 2006, p.384)

Por otra parte, “la normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuas que se desarrollan en cualquier actividad humana.” (Camisón et al, 2006, p.383). Es relevante mencionar que existe una organización internacional encargada de promover la estandarización, la cuál es, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), que “surge como organismo responsable de regular un conjunto de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las industrias y comercio del mundo.” (Campos Campos, F. López, M. Martínez. Ossorio, J. Pérez, J. Rodríguez, M y Tato, M, 2018, p.5)

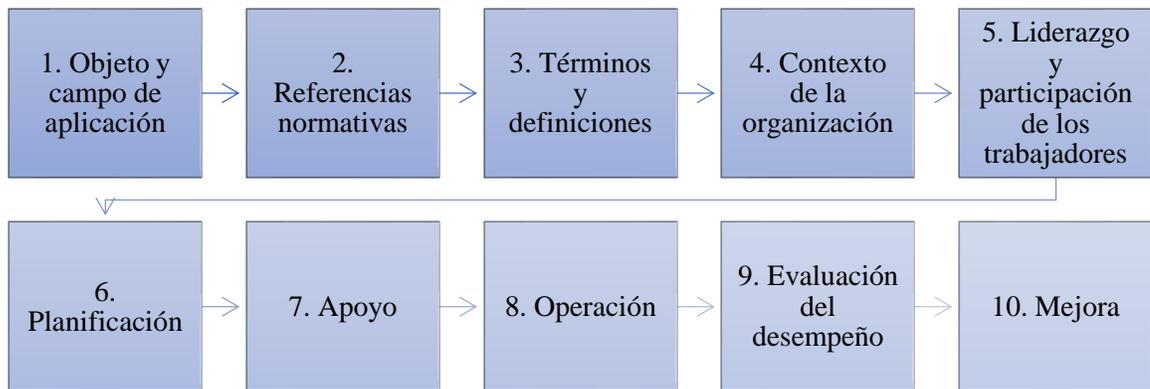
Como parte de esas normas, se encuentra la ISO 45001:2018, la cual, tal y como se expone en la sección anterior, surge en respuesta de su antecesora OHSAS 18001:2007. Se considera como la primera norma internacional que determina los requisitos básicos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. “Permite a las empresas desarrollarlo de forma integrada con los requisitos establecidos en otras normas como la norma ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad) y la Norma ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental)”. (Campos et al, 2018, p.5)

El objetivo de la norma ISO 45001:2018, es apoyar a las empresas a tener las condiciones propicias en sus zonas de trabajo para que éstas sean seguras para las personas trabajadoras, así como para el público externo (proveedores, contratistas, comunidad, etc.). De este modo, contribuir en la prevención de lesiones y problemas de salud relacionados con el trabajo, además de la mejora de manera continua del desempeño de la seguridad y salud. (Campos et al, 2018, p.5)

Es necesario comprender la estructura de alto nivel en que están desarrolladas las normas ISO 9001, la ISO 14001 y la ISO 45001. Las cuales están compuestas por 10 grandes cláusulas que engloban la mayoría de las áreas funcionales de una organización. Las mismas deben de aplicarse en la empresa para su adopción.

Las normas se caracterizan por presentar similitudes en cuanto a conceptos, apartados y estructura, en los temas específicos que cada una de ellas aborda, como es el caso de la ISO 45001:2018, norma específica para temas de seguridad y salud en el trabajo. La siguiente figura representa la estructura de alto nivel y de la ISO 45001:2018.

**Figura 3.4. Estructura de la ISO 45001:2018**



Fuente: elaboración propia con datos de ISO 45001:2018.

### **1. Objeto y Campo de Aplicación**

Se define en función de cómo una organización puede aplicar y adoptar esta norma voluntariamente. Se especifican los “requisitos para que un sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (SST), con orientación para su uso, permita a una organización proporcionar uno o varios lugares de trabajo seguros y saludables”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.5). Además “previniendo los daños y/o el deterioro de la salud relacionados con el trabajo, así como mejorando de manera proactiva su desempeño de la SST.” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.5).

De forma coherente con la política de la SST de la organización, los resultados previstos de un sistema de gestión incluyen:

- La mejora continua de su desempeño de la SST;
- El cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- El logro de los objetivos de la SST.

## **2. Referencias Normativas**

Establece requisitos normativos, sin embargo, las empresas pueden definir las normativas según corresponda en su caso, ya sean referencias de lineamientos internos de la empresa o bien el país en que tienen sus operaciones. De modo que en las orientaciones para el uso del documento de la ISO 45001: 2018 se menciona que “no hay referencias normativas en este documento. Los usuarios pueden consultar los documentos enumerados en la bibliografía para información adicional” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.31).

## **3. Términos y Definiciones**

Se encuentran definiciones necesarias con respecto al contenido de la norma para con el fin de evitar malentendidos, por los diferentes conceptos que se manejan en alrededor del mundo. Por ejemplo:

- **Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Trabajador:** Persona que realiza trabajo o actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización.

Además, es importante aclarar las cláusulas 1, 2 y 3 no son parte de los requisitos de normar, ya que son aspectos de forma a considerar antes de iniciar la implantación de la norma. Los requisitos se evidencian a partir del 4 al 10.

## **4. Contexto de la Organización**

Posee cuatro grandes componentes que son: la comprensión de la organización y de su contexto, la comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas, determinar el sistema de gestión de la SST y su alcance.

Esta cláusula de la norma menciona que se espera que una organización tenga una comprensión general de las necesidades y expectativas que las partes interesadas han determinado que son pertinentes. “Las cuestiones internas y externas pueden ser positivas o negativas e incluyen condiciones, características o circunstancias cambiantes que pueden afectar al sistema de gestión de la SST”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.32) También menciona que la organización conserva la autoridad y la responsabilidad y obligación de rendir cuentas para decidir cómo cumplir los requisitos de esta norma internacional.

##### **5. *Liderazgo y Participación de los Trabajadores***

Se evidencian el liderazgo y compromiso, las políticas de la SST, los roles, responsabilidades y autoridades en la organización y por último consulta y participación de los trabajadores. En esta cláusula se resalta el liderazgo y el compromiso, incluyendo la toma de conciencia, y la capacidad de respuesta. Además, refiere que el soporte activo y la retroalimentación por parte de la alta dirección de la organización son críticos para el éxito del sistema de gestión de la SST y para el logro de sus resultados previstos.

También desarrolla el establecimiento de la política de SST que proporciona un sentido global de la dirección, proporciona un marco de referencia para que la organización establezca sus objetivos y tome acciones para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de la SST. Además, aquellos involucrados deberían tener una clara comprensión de sus roles, responsabilidades y autoridades para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo.

La cláusula 5.4 sobre la consulta y la participación de los trabajadores, establece que:

la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para la consulta y la participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores en el desarrollo, la planificación,

la ejecución, la evaluación del desempeño y las acciones para la mejora del sistema de gestión de la SST. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.14)

Así mismo en sus orientaciones generales desarrolla que “cuando existan, de los representantes de los trabajadores, puede ser un factor clave de éxito para un sistema de gestión de la SST y deberían alentarse mediante los procesos establecidos por la organización”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.36) Por lo que es necesario que la organización obtenga un sistema de participación y consulta multicanal y bidireccional.

## **6. Planificación**

Desarrolla acciones para abordar riesgos y oportunidades y objetivos de la SST y planificación para lograrlos. Para ello se menciona que la organización, en sus procesos de planificación, “debe evaluar los riesgos e identificar las oportunidades que son pertinentes para el resultado previsto del sistema de gestión de la SST asociados con los cambios en la organización, sus procesos, o el sistema de gestión de la SST”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.16) Se debe generar las metodologías y criterios de la organización para la evaluación de los riesgos para la SST deben definirse con respecto al alcance, naturaleza y momento en el tiempo para que esta planificación sea efectiva.

## **7. Apoyo**

Aporta el desarrollo de los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación, e información documentada, para el progreso de las operaciones. Por lo que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios, además de asegurarse de que sus colaboradores tengan las competencias para el establecimiento, ejecución, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la SST. Además de que estos mantengan comunicaciones que abarquen todas las áreas de la organización, así como toda la información necesaria documentada, sin excluir a ningún colaborador de ningún nivel jerárquico.

## **8. Operación**

Posee dos aspectos importantes para abordarla, el primero es la planificación y control operacional, donde se establece que “la organización debe planificar, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para cumplir los requisitos del sistema de gestión de la SST y para implementar las acciones determinadas”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.23). De modo que también organización debe establecer uno o varios procesos para la ejecución y el control de los cambios planificados temporales y permanentes que tienen un impacto en el desempeño de la SST.

El segundo aspecto que aborda es la preparación y respuesta ante emergencias, donde la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos necesarios para prepararse y para responder ante situaciones de emergencia potenciales.

### ***9. Evaluación del desempeño***

Formulan los criterios para la evaluación como la medición, análisis y evaluación del desempeño, así como la auditoría interna, y por último revisión por la dirección. De modo que la esencia de esta cláusula es que “la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos para el seguimiento la medición y la evaluación del desempeño”. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.26) y debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca del sistema de gestión de la SST. La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la SST de la organización a intervalos planificados.

### ***10. Mejora***

Por último, la cláusula diez hace énfasis a las generalidades, incidentes, no conformidades y acciones correctivas y mejora continua. Para ello, “la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procesos que incluyan la elaboración de informes, la investigación y la toma de decisiones para determinar y gestionar los incidentes y las no conformidades.” (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p.29) Además, debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la SST para aumentar el desempeño de la SST y la promocionar una cultura que apoye al sistema de gestión de la SST.

## C. PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LOS TRABAJADORES

En este apartado, se aborda lo referente al apartado 5.4 de la *Norma ISO 45001:2018*. Según la norma, la organización debe diseñar, ejecutar y mantener los procesos que considere pertinentes para garantizar la consulta y participación de sus trabajadores, y sus representantes, en todo lo referente al sistema de gestión de la SST. (Organización Internacional de Estandarización, 2017, p. 15)

Deloitte (2019) destaca el creciente interés de los altos directivos en fomentar el bienestar y la salud mental de los trabajadores en los lugares de trabajo. Según la firma consultora, el 85% de los 140 encuestados del *Health and Safety Leadership Survey*, expresó que la alta dirección entiende los riesgos de salud mental y bienestar para tanto contratistas como empleados.

La participación y consulta de los trabajadores es un aspecto necesario para obtener el distintivo de lugares de trabajo seguros. En efecto, el abordaje del tema no es una idea exclusiva de la nueva ISO 45001:2018, sino que su antecesora OHSAS 18001:2007 involucra un apartado, sin embargo, con la ISO 45001:2018 se amplía la importancia de la participación y consulta para el diseño y gestión de la SST.

Según las definiciones de la norma, un trabajador es la “persona que realiza trabajo o actividades relacionadas con el trabajo, bajo el control de la organización”. (ISO 2017. p. 7) La participación y consulta de los trabajadores en la SST implica que estos deben formar parte en establecer, operar, evaluar y mejorar el programa de seguridad y salud dentro de la organización. Gold Fields (2018) establece que la participación puede darse en aspectos como: i) gestión de la SST, ii) análisis de alternativas, y iii) elección de representantes de las Comisiones de Salud y Seguridad Ocupacional.

La consulta y participación de los colaboradores son procesos cooperativos y bidireccionales. Los directivos fomentan e inician procesos de consulta, mientras que, los colaboradores responden a esos procesos mediante la participación y activa individual, o mediante los representantes, o comisiones de salud ocupacional definidas para tales efectos.

Por otro lado, Gifford, Neathey, y Loukas (2005), enfatizan los objetivos de los mecanismos de participación de los colaboradores en la toma de decisiones, específicamente, señalan las siguientes: i) aumentar la motivación y el compromiso en los empleados; ii) canalizar sus conocimientos y habilidades para mejorar los procesos; iii) considerar sus intereses y mantenerlos informados sobre las actividades y la posición de la organización.

De acuerdo con especificaciones de la *Norma ISO 45001:2018*, la participación debe ser inclusiva, esto es, todos los trabajadores deben participar, incluidos los contratistas, subcontratistas y agencias de personal temporal. La participación de los trabajadores “no es un modelo de gestión que pueda aplicarse de manera directa para obtener resultados esperados. Más bien, es un concepto que se puede poner en práctica de varias maneras para mejorar la gestión de las personas”. (Gifford et al, 2005, p. 8). Además, la participación en la toma de decisiones beneficia directamente a los colaboradores, en el tanto y como estos obtienen beneficios tales como la oportunidad de proponer, y conocer de forma más directa el contexto de la organización en temas de SST.

Si bien es cierto, tanto patrono como colaboradores tienen responsabilidades individuales en esta materia, debe existir flexibilidad en cuanto a la metodología o estrategia de la organización para diseñar y ejecutar sus programas y actividades de la política de SST. No obstante, en palabras de Pegasus (2018), queda a criterio de la organización la determinación, elaboración y estructuración de los procedimientos para tales efectos; como, por ejemplo, la conformación de Comités de Salud y Seguridad.

Por otro lado, según Shearn (2004), los enfoques de participación y consulta de los trabajadores en la SST han sido diversos a lo largo de los años, sin embargo, “parece haber menos literatura sobre ejemplos de estudios de caso detallados que analicen su efectividad e impacto en los resultados de salud y seguridad”. (Shearn, 2004, p. 7)

Adicionalmente, Shearn (2004) señala que las metodologías de formas de consulta suelen ser diversas, y que, tal como lo muestra la siguiente tabla, la comunicación informal demostró ser la forma de consulta más ampliamente utilizada.

**Tabla 3.2. Métodos de consulta**

	<b>A través de la participación y consulta</b>	<b>Consulta Directa o provisión de información</b>
Discusiones informales	61	66
Reunión oficial	37	-
Memorando/carta	32	32
Comité de seguridad	27	-
Correo electrónico	5	5
Reuniones de personal	-	47
Tablón de anuncios	-	36
Reuniones informativas	-	33
Boletines informativos	-	16
Otras reuniones	-	13
Reunión de expertos	-	6
Círculos de calidad	-	3
Otros	10	3
Total (n) datos ponderados	428	673
Total (n) datos no ponderados	647	810

Fuente: elaboración propia con datos de Shearn, (2004).

La participación consiste en lograr obtener la colaboración activa de los trabajadores mediante los medios dispuestos para tal efecto, mientras que, la consulta por su parte, corresponde a los esfuerzos realizados por la alta dirección y demás departamentos, destinados a obtener opiniones e ideas de los trabajadores en torno a la SST. Ambos conceptos implican altos niveles de compromiso, que en el corto y largo plazo, aportarán importantes beneficios a la organización.

En la práctica, “la estrategia de gestión de la SST se implementa comúnmente a través de una serie de mecanismos discretos, y la forma más común y ampliamente aceptada son los Comités de Seguridad y Salud Ocupacional” (Shearn, 2004, p. 15), los cuales suelen estar integrados por representantes directivos, y representantes de los trabajadores. Adicionalmente, cabe destacar que Shearn (2004) clasifica la participación y consulta en 4 dimensiones (basadas en los tipos de participación de Dachler y Wilpert, 1978):

- Dirección de la comunicación. La comunicación de los problemas de SST en el lugar de trabajo, suelen ser dirigidos más comúnmente de una manera descendente,

lo que significa que los gerentes comunican problemas de una manera destinada a instruir o proporcionar información para el personal.

- Participación formal-informal. La metodología formal implica que la participación de la organización está planificada desde el principio, que está legitimada o impuesta a través de algún sistema o procedimiento, o que es implementado de acuerdo con reglas o regulaciones externas.
- Participación directa-indirecta. La participación directa implica la participación inmediata y personal de trabajadores en procesos de toma de decisiones, generalmente en casos donde el trabajador tiene oportunidad de afirmar sus puntos de vista. La participación indirecta, se da a través de representantes provenientes de la población en general.
- Nivel de acceso a la toma de decisiones. La participación en sí misma es una propuesta inviable menos que los trabajadores puedan darse cuenta de cierto grado de influencia sobre las decisiones y los resultados prácticos.

El compromiso de la alta dirección debe reflejarse en la disposición a crear espacios y destinar recursos para incentivar la participación y consulta de su talento humano. En contraste, el compromiso de los colaboradores se puede evidenciar mediante el nivel de participación en las actividades de SST dispuestas, o la frecuencia en que estos comunican ideas u opiniones a los encargados o responsables del departamento competente.

## **D. BENEFICIOS DE LA ADOPCIÓN DE LA ISO 45001:2018**

Los beneficios de la obtención de la *ISO 45001:2018* para las empresas se pueden segmentar en externos e internos. Los internos son aquellos que aportan con el sistema de gestión de la organización e impactan directamente a los públicos internos de la empresa, tales como los colaboradores y la alta dirección, mientras que los externos son aquellos que impactan en la imagen de la organización e impactan al público externo, tales como la comunidad y los proveedores.

### **1. BENEFICIOS EXTERNOS**

#### **Reconocimiento Internacional en materia de seguridad y salud ocupacional**

La Organización Internacional del Trabajo es el ente rector en “establecer las normas laborales, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres” (Organización Internacional de Trabajo, 2020, párr.1). Este ente rector también está estrechamente vinculado con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo alrededor del mundo.

En la constitución de la OIT se establece el principio de que “los trabajadores deben estar protegidos contra las enfermedades en general o las enfermedades profesionales y los accidentes resultantes de su trabajo” (Organización Internacional de Trabajo, 2020, parr.2). Si bien la *ISO 45001:2018* no forma parte de las normas propuestas por esta institución, si funciona como coadyuvante para el cumplimiento del objetivo establecido en la constitución de la OIT sobre seguridad y salud ocupacional.

Es así que, contar con la *Norma ISO 45001:2018* es un acercamiento para cumplir ese principio establecido por la OIT, esto le brinda mayor prestigio a la organización. La *ISO 45001:2018* potencia a la organización como un lugar seguro para desempeñar las labores.

La *Norma ISO 45001:2018* certifica que el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en la organización es el idóneo y refleja al público externo que la compañía se encuentra comprometida con sus colaboradores en esta materia, por tanto, la organización

se proyecta comprometida y responsable ante la sociedad. También se destaca que “obtener la ISO 45001: 2018 es contar con un sistema internacional que facilitará las comunicaciones en esta materia entre proveedores, clientes y colaboradores de diferentes países”. (Molina, 2017, p.4)

Para Wilcock y Boys la gestión del sistema de calidad ISO 9001, “sirve como una herramienta para monitorear procesos externos de desempeño”. (Purwanto et al., 2020, p.2) El mismo autor señala “la satisfacción del cliente como otro punto de consideración para la adopción del sistema gestión”. (Purwanto et al., 2020, p.5) La 45001 cuenta con ese sistema de gestión de la 9001.

## **2. BENEFICIOS INTERNOS**

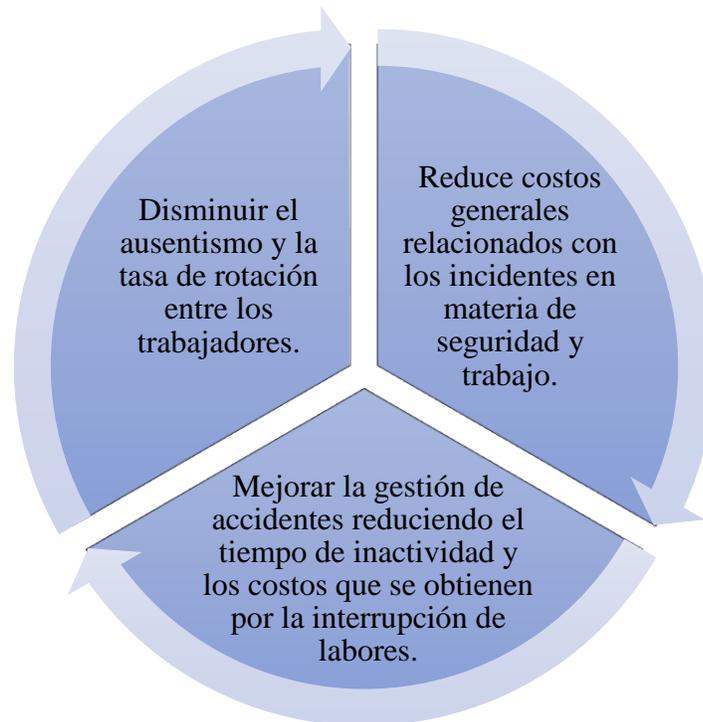
### **Estructura de Alto Nivel de la ISO**

Cuando la Organización Internacional de Estandarización decidió crear la Norma ISO 45001:2018 la intención fue que formará parte de la estructura de alto nivel que poseen las ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad y la ISO14001: Sistema de Gestión Ambiental. “El propósito de esta estructura es lograr consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión de la ISO por medio de la unificación de su estructura, textos y vocabulario fundamentales”. (Forbes, 2014, p.1)

En el caso de beneficios para las empresas de contar con la estructura de alto nivel Forbes (2014) describe que el enfoque es útil porque fomenta el uso de un solo sistema de gestión integrado que puede cumplir los requisitos de varias normas a la vez. Para las empresas que ya cuentan con alguna de las tres ISO de alto nivel el proceso para adoptar la siguiente va a ser más sencillo debido a la estructura estándar.

En la figura 3.5 se muestran otros beneficios internos asociados con la norma y que son resultado de su implantación en el corto y largo plazo, estos tres beneficios van estrechamente ligados a los colaboradores.

**Figura 3.5. Beneficios internos derivados de la ISO 45001:2018**



Fuente: elaboración propia a partir de Molina (2017).

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) menciona que las organizaciones más allá de tratar de cumplir con sus obligaciones legales, también deben considerar los beneficios que yacen en los aportes de esta, específicamente:

Involucra y compromete a todas las partes, identifica objetivos y oportunidades de mejora, asegura la distribución de la comunicación, enfatiza la participación y consulta de todos los trabajadores, verifica el cumplimiento de los procesos mediante controles operacionales y auditorías, y reporta a la Dirección un cuadro de actividades e indicadores de seguridad y salud en el trabajo que deben revisarse periódicamente (AENOR, 2019, párr.15).

De acuerdo con los beneficios anteriores, para SYKES, certificar sus operaciones en Costa Rica es una oportunidad para ofrecer un lugar de trabajo más seguro y saludable, tanto para sus trabajadores como para aquellos visitantes y contratistas que acceden a sus instalaciones.

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDIO DE CASO: SYKES CR**

#### **A. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

##### **1. PERFIL DE LA EMPRESA**

“SYKES Enterprises, Incorporated es una empresa fundada en 1979 en los Estados Unidos, específicamente, en Tampa, Florida. Provee soluciones de tercerización de servicios a clientes con presencia global”. (SYKES, 2019, p.7)

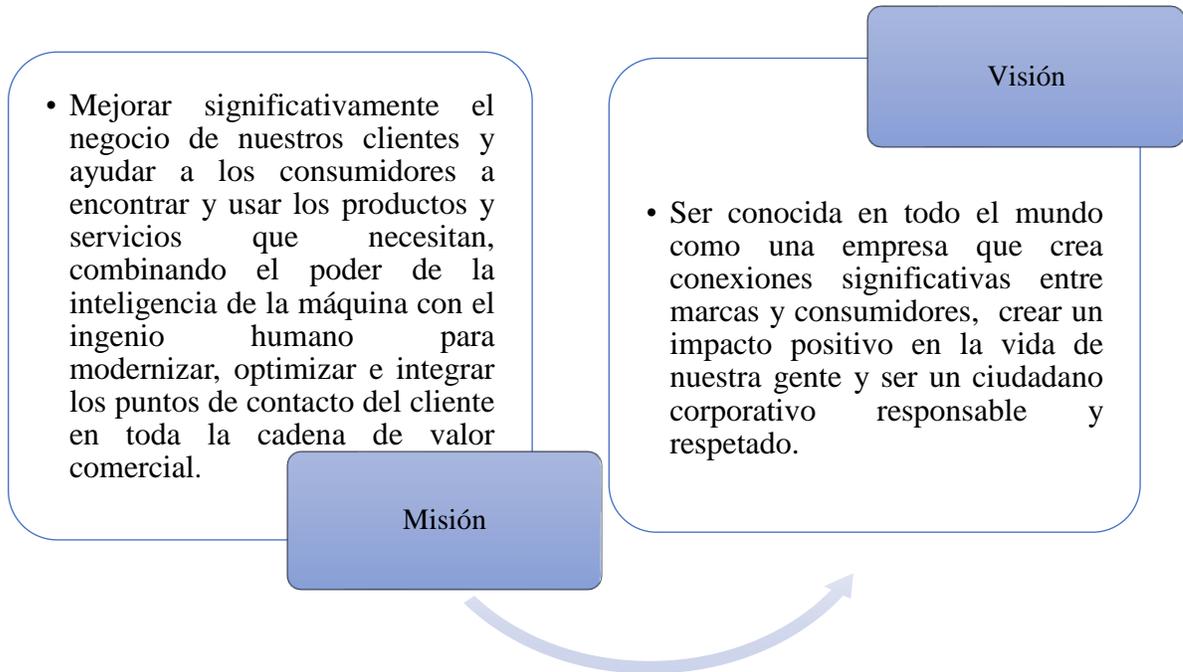
La compañía mantiene presencia en los cinco continentes del mundo, específicamente, en 22 países. Según sus estadísticas, cuenta con una planilla de 55.000 colaboradores a nivel global, 64 centros globales, considerada una empresa de capital abierto (Cotiza en bolsa NASDAQ “SYKE”) con más de \$1.5 Billones en ingresos. (SYKES, 2019, p.7). Además de tener presencia en Costa Rica, a nivel de Latinoamérica también tiene operaciones en los siguientes países:

- Brasil
- Colombia
- El Salvador
- México

Según SYKES (2019), la empresa inicia operaciones en Costa Rica en setiembre de 1999, con la adquisición de Acer Information Services, empresa que brindaba soporte técnico a sus consumidores en Estados Unidos y Canadá desde julio de 1995. Desde entonces, la empresa es pionera en la industria de centros de contacto en el país.

En la figura 4.1 se muestra la misión y visión de la compañía, así como sus aspiraciones en el presente y futuro.

**Figura 4.1. Misión y Visión de la Compañía**



Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

La figura 4.1 muestra que SYKES considera importante el ingenio humano para el cumplimiento de la visión de la empresa, además, para lograrlo considera necesario impactar positivamente la vida de sus partes interesadas, entre ellos los trabajadores.

#### **a. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

En la actualidad SYKES Costa Rica opera bajo el régimen de zona franca, en cinco edificios ubicados en las provincias de San José y Heredia, las cinco sedes son:

- Heredia, la Aurora, Zona Franca Global Park: SYKES edificio principal y SYKES edificio anexo.
- San José, Moravia: SYKES Moravia
- San José Sur, Hatillo: SYKES Hatillo (también llamado SYKES South)
- San José, San Pedro: SYKES SIGMA (también llamado SYKES San Pedro)

Con base en los datos de infraestructura de 2019, la capacidad de asientos es de 4,535 trabajadores; el tamaño de todas sus sedes juntas es de aproximadamente 295,630.8

pies cuadrados, dada la naturaleza del negocio, la empresa opera en jornada 24/7, veinticuatro horas al día, los siete días de la semana.

**b. POBLACIÓN**

De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad 2019, SYKES Costa Rica logró emplear aproximadamente a 4,725 colaboradores en ese año, ubicándose como la empresa privada con más colaboradores de la industria BPO (Tercerización de servicios), los segundos en el sector servicios, y uno de los 10 empleadores con más colaboradores de todo el sector privado de Costa Rica. (SYKES, 2019, p.56).

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de colaboradores por rango de edad y el total empleado desde 2015 hasta 2019.

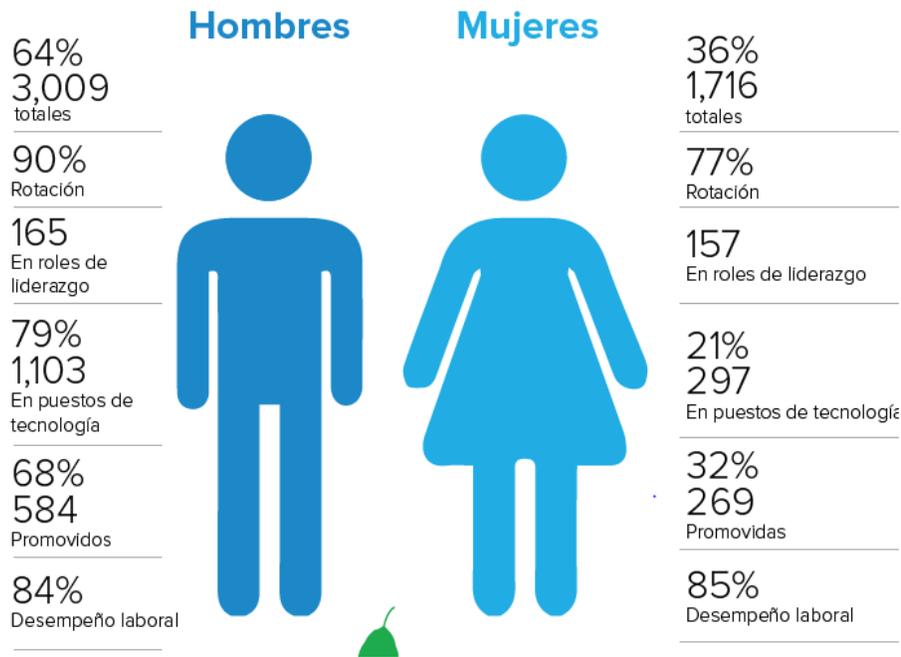
**Tabla 4.1. Cantidad de colaboradores por rango de edad**

<b>Rango de Edad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
15-17			5	5	15
18-19	213	353	367	475	1133
20-29	2588	3262	3037	2756	2792
30-39	847	995	1038	917	543
40-49	237	293	299	298	162
50-59	108	126	132	119	73
+60	20	20	20	30	7
<b>Total</b>	<b>4012</b>	<b>5049</b>	<b>4898</b>	<b>4599</b>	<b>4725</b>

Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

La fuerza laboral de SYKES se caracteriza por ser de la generación millennials, con un total de 2,792 personas, los cuales tienen entre 20 y 29 años, seguido de 543 colaboradores entre 30 y 39 años. En cuanto a segmentación por género, el 36% son mujeres, mientras que, el 64% corresponden a hombres. La siguiente figura muestra el detalle de estos porcentajes, las cantidades totales, el porcentaje de rotación, así como, los roles de liderazgo, desempeño laboral, entre otros.

**Figura 4.2. Datos Internos por Género**



Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

SYKES Costa Rica (2019) hace referencia a la distribución de sus colaboradores por género y por sede, y menciona que Heredia concentra los colaboradores del edificio principal y del edificio anexo, dichos edificios poseen el 65% de la población total. Por otra parte, San Pedro concentra el 26%, Moravia el 6% y Hatillo el 4%. En cuanto a segmentación por nacionalidad, el 96% de la población total es costarricense, mientras que, el 4% representa 185 personas de 27 nacionalidades distintas.

**Tabla 4.2. Cantidad de colaboradores por ubicación**

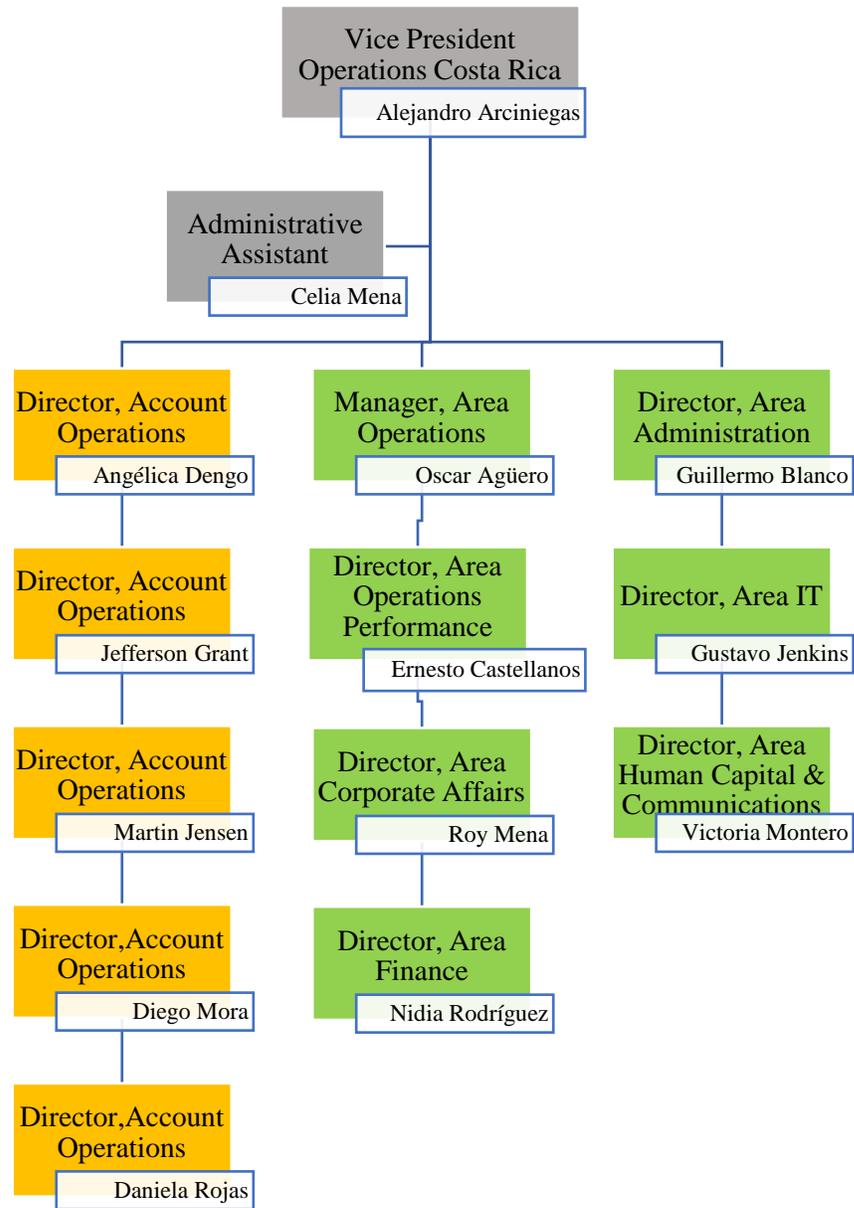
Ubicación	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Heredia</b>	2008	2661	2800	2401	3065
<b>San Pedro</b>	0	1071	1027	1087	1224
<b>Moravia</b>	1309	602	584	557	267
<b>Hatillo</b>	695	715	487	554	169
<b>Total</b>	<b>4012</b>	<b>5049</b>	<b>4898</b>	<b>4599</b>	<b>4725</b>

Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

**c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La figura 4.3 muestra el organigrama a nivel general de SYKES en Costa Rica, y sus respectivos líderes en sus diferentes departamentos. La operación en Costa Rica está liderada por Alejandro Arciniegas, quién reporta directamente a la Vicepresidenta Senior Regional de Operaciones para SYKES Latinoamérica.

**Figura 4.3. Organigrama Organizacional de SYKES Costa Rica**



Fuente: SYKES Costa Rica (2019)

La estructura de gobernanza de SYKES Costa Rica está dividida en dos áreas principales: operaciones en color naranja y soporte en color verde. Estas dos subdivisiones son consideradas el máximo órgano de gobierno y toma decisiones, también son conocidos como la Alta Dirección. “Esta instancia planea, ejecuta y mejora la estrategia local, alineada a la estrategia global y regional de SYKES, también, reporta el progreso de las metas e indicadores directamente a la Vicepresidente de Operaciones Costa Rica en reuniones semanales”. (SYKES, 2019, p.11)

**d. TIPO DE SERVICIOS E INGRESOS**

Los servicios brindados por SYKES van dirigidos a 3 industrias: Comunicaciones, Servicios Financieros, y Tecnología. A continuación, se detalla el nivel de ingresos, expresados en porcentaje por cada industria servida, y de acuerdo con los servicios ofrecidos:

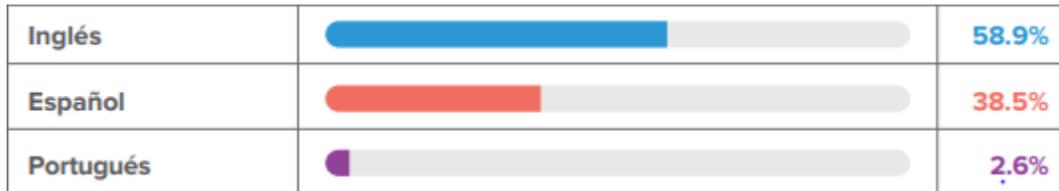
**Figura 4.4. Ingresos por Industrias Servidas**



Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

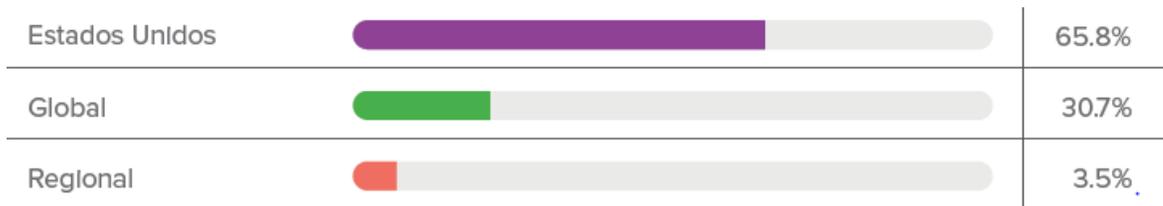
Las siguientes figuras muestran los tipos de servicios brindados e ingresos recibidos de acuerdo con el idioma, región y canal de contacto.

**Figura 4.5. Servicio brindado por lenguaje y porcentaje de transacciones**



Fuente: SYKES Costa Rica (2019).

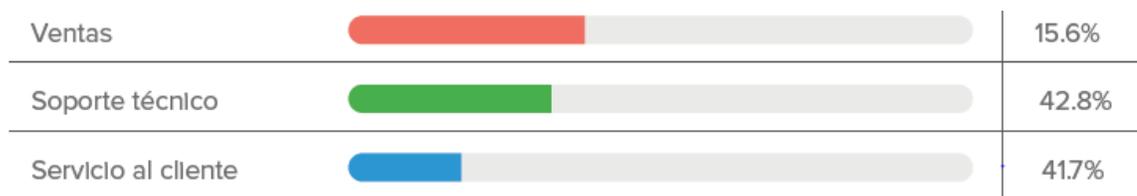
**Figura 4.6 Servicio brindado por región servida y porcentaje de ingresos**



Fuente: Reporte de Sostenibilidad, SYKES Costa Rica (2019).

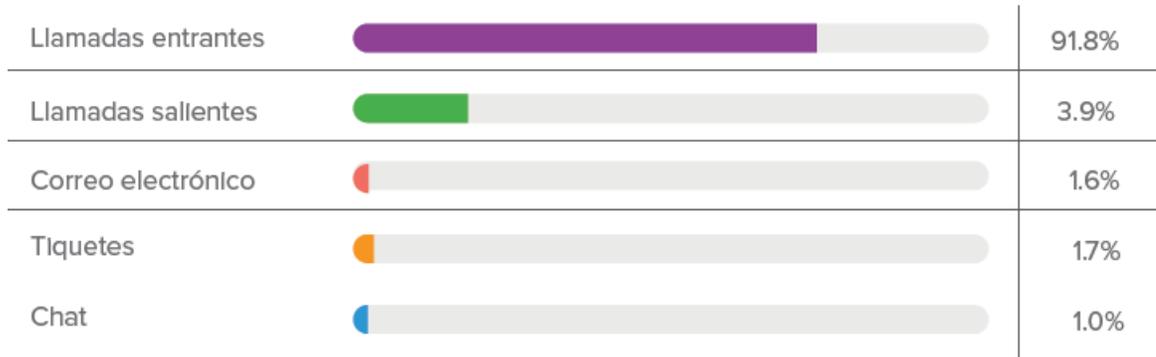
Tal como lo muestra la figura 4.6, Estados Unidos es el principal cliente de la compañía, por tanto, el servicio brindado en idioma inglés es mayor, comparado con los otros idiomas; en la figura 4.5 se refleja que el 58.9% de los servicios brindados durante el 2019 se realizan en el idioma inglés seguido por un 38.5% en el idioma español.

**Figura 4. 7. Servicio brindado por tipo de contacto y porcentaje de ingresos**



Fuente: Reporte de Sostenibilidad, SYKES Costa Rica (2019).

**Figura 4. 8. Servicio brindado por tipo de canal de contacto**



Fuente: Reporte de Sostenibilidad, SYKES Costa Rica (2019).

En la figura 4.8, se describe el servicio brindado y el porcentaje de ingresos de acuerdo con el punto de contacto. Soporte técnico es la actividad con mayores ingresos reportando un 42.8% de los ingresos totales; el canal de contacto más utilizado para brindar los servicios son las llamadas entrantes con un 91.8%, tal y como lo muestra la figura anterior.

## **2. CERTIFICACIONES, SELLOS, NORMAS Y GALARDONES EN SYKES**

Actualmente, SYKES Costa Rica cuenta con tres estándares ISO vigentes materia ambiental las cuales corresponden a:

- INTE/ISO 14064-1:2006, Gases de Efecto Invernadero.
- ISO 14001:2015, Sistema de Gestión Ambiental.
- ISO 50001: 2011, Sistema de Gestión de Energía.

Cabe destacar que para la cuantificación de las emisiones y las remociones de gases de efecto invernadero (GEI), SYKES utiliza las metodologías propuestas por la norma INTE/ISO 14064-1:2006 y la norma INTE 12-01-06-2011.

En materia de responsabilidad social empresarial, para el desarrollo de sus programas, la compañía utiliza la guía ISO 26000:2010 (Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social) y la Política Nacional de Responsabilidad Social.

Adicional a las tres certificaciones de la familia ISO, la compañía ha obtenido, desde el 2014 hasta la actualidad, diversos sellos, galardones, certificaciones y premios a la excelencia, otorgados por instituciones públicas y privadas, entre ellas, la Cámara de Industrias de Costa Rica. A continuación, se muestran los sellos y galardones más destacados:

- MINAE: Programa Carbono Neutralidad (2019)
- Sello de Equidad de Género- ONU Mujer e INAMU. (2016)
- Premio a la Excelencia: Enfoque al Talento Humano – Cámara de Industrias de Costa Rica. (2018)
- Premio “Mujeres Líderes en Tecnología/STEM”: Sindy Campos – Embajada de Estados Unidos. (2017)
- Premio a la Responsabilidad Social Empresarial: SYKES Academy y Tech Academy – CADEXCO. (2017)
- Premio a la Excelencia: Enfoque al Talento Humano – Cámara de Industrias de Costa Rica. (2018)
- Premio ACNUR - Se otorgó el sello “Vivir la Integración” en reconocimiento a los refugiados que apoyan. (2018)
- INAMU & ONU: Sello de Igualdad de Género por el programa “SYKES Inclusive”

Las certificaciones, galardones, sellos y premios antes descritos representan algunos de los logros más importantes de la compañía en materia social y ambiental. Adicional a estos, la compañía posee otra veintena de reconocimientos que demuestran el compromiso de la organización por la mejora continua y la excelencia. Evidencia de ello, es el proceso de certificación actualmente en desarrollo, para la obtención de la ISO 45001:2018.

## **B. SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN SYKES**

El eje principal de la política en seguridad y salud ocupacional de SYKES en Costa Rica, se basa en programas impulsados por el departamento a cargo en esta materia. De acuerdo con el último reporte de sostenibilidad 2019, la compañía cuenta con los siguientes programas y beneficios:

### **1. BRIGADISTAS SYKES**

El programa de brigadistas busca que los trabajadores sean partícipes de la seguridad y salud en el trabajo en la compañía. Para lograrlo, el colaborador puede manifestar su deseo e interés en formar parte de las actividades y programas, y su participación está sujeta a entrenamientos que les brindan las capacidades necesarias para atender una eventual emergencia. De acuerdo con SYKES Costa Rica (2019), los brigadistas reciben una capacitación inicial de aproximadamente 48 horas, una vez que aprueben sus entrenamientos, se les otorga un chaleco para que la población los pueda identificar en caso de ser necesario.

Según el último reporte de sostenibilidad elaborado del año 2019, cada una de las sedes de SYKES cuenta con la siguiente cantidad de brigadistas:

- Heredia-Edificio Principal: 4 brigadistas
- Heredia- Edificio Anexo: 9 brigadistas
- San Pedro: 3 brigadistas
- Moravia: 1 brigadista
- Hatillo: 2 brigadistas

En comparación con el reporte de sostenibilidad 2018, la cantidad de brigadistas disminuyó en 12, específicamente, en 2018 se contabilizaban un total de 31 personas en el programa y para 2019 el número disminuyó a un total de 19 personas. La única sede que creció en cantidad de voluntarios fue el edificio Anexo, el cual pasó de siete a nueve brigadistas.

Cabe destacar que no existe un límite de brigadistas en la compañía, la cantidad está sujeta al interés de los colaboradores, por lo que la organización trabaja año a año por ofrecer más incentivos, y lograr un mayor porcentaje de participación y divulgación del programa.

## **2. PROGRAMA DE ATENCIÓN MÉDICA Y ENFERMERÍA**

Actualmente, todas las sedes de la compañía cuentan con atención médica. El servicio se realiza en alianza con la Caja Costarricense del Seguro Social, con el fin de recetar medicamentos para que el usuario no deba desplazarse a un centro de salud. SYKES Costa Rica (2019) calcula que anualmente se atienden más de 20 mil citas, entre las cinco sedes a nivel nacional.

Así mismo, con base a las mesas de trabajo realizadas con los trabajadores, se identificó que una de las deficiencias que posee el programa de servicios médicos y enfermería es la franja horaria de prestación del servicio. La atención médica es diurna, y un porcentaje de los trabajadores laboran en horarios nocturnos, por lo que no logran, o se les dificulta aprovechar el beneficio en sus horas trabajo.

El horario de atención es de 7:00 am a 6:00 pm, este varía según la sede. Por otra parte, el servicio no se brinda durante los fines de semana, lo cual limita la oportuna atención de situaciones e incidentes relacionados con la salud de los trabajadores. En efecto, un aporte de las mesas de trabajo fue la apertura de atención médica en la franja nocturna y fines de semana, así como, la ampliación de la duración de la consulta - actualmente la atención por colaborador se limita a 15 minutos máximo. Los colaboradores también sugirieron mejoras en cuanto al tiempo de respuesta al solicitar la programación de una cita médica.

## **3. FERIAS DE LA SALUD**

Las ferias de la salud realizadas por la compañía parten como una de las actividades más esperadas por los colaboradores durante el año. El último reporte publicado por SYKES Costa Rica (2019) indica que, se realizaron 5 ferias de la salud, en cada uno de los edificios durante el periodo 2019. Estas actividades se realizan en alianza con proveedores

médicos privados, para ofrecer a los colaboradores atención en servicios relacionados a mamografías, exámenes de sangre, chequeos médicos, oftalmología, odontología, entre otros.

Los colaboradores de SYKES cuentan con una Asociación Solidarista denominada ASOSYKES, la cual participa activamente en las ferias de la salud pues brinda financiamiento en caso de que el colaborador lo requiera. Adicional a esto, SYKES Costa Rica (2019) explica que la organización trabaja en conjunto con el Departamento de Compensación y Beneficios para brindar en promedio un 50% de descuento sobre el valor normal de los exámenes médicos.

Según indica SYKES Costa Rica (2019), desde el 2017 se ha monitoreado cuáles son los casos de afectaciones a la salud, mediante la consulta que realizan los colaboradores al servicio médico de la compañía. De acuerdo con el registro de consultas, los casos que se han reportado en mayor medida son: tendinitis en mano, lumbalgia, hernia de disco, escoliosis y contracturas muscular. Solo en 2019 se reportaron 35 casos de tendinitis y 54 de lumbalgia.

El monitoreo del motivo de consulta ha sido materia prima para el establecimiento de planes de acción, y con ello disminuir la consulta de este tipo de casos. SYKES (2019) explica que, como parte de las mejoras, se encuentra la asignación de equipo ergonómico tales como: mouse pad, soporte lumbar, soporte de pies, donas para sentarse, base para monitor y base de laptop. Con la facilitación de estos equipos, se pretende mejorar el entorno de trabajo de los colaboradores y su calidad de vida.

El protocolo para solicitar el cambio del equipo ergonómico depende directamente del servicio médico. Primero, el usuario solicita una valoración por parte del profesional designado, el cual realiza una revisión del puesto de trabajo, y determina si se deben hacer cambios o ajustes en su espacio de trabajo, o si procede facilitar el equipo ergonómico. Posteriormente, si el caso lo amerita, se realiza la entrega del equipo ergonómico. El proceso finaliza con el seguimiento y confirmación de la entrega de los implementos correspondientes.

#### **4. PROGRAMA WELLNESS 360**

SYKES Costa Rica (2019) describe que este programa impulsa un equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal, la iniciativa ofrece servicios como: acondicionamiento físico, zumba, citas con nutricionistas, club de películas, clases de arte, y el uso de bicicletas como medio de movilidad sostenible. Todas estas actividades contribuyen en la recreación y mejoramiento de la salud mental de los colaboradores.

Wellness 360 fue uno de los programas frecuentemente mencionados en las mesas de trabajo realizadas con los trabajadores. Según puntualizaron, el programa es exitoso y llamativo para la recreación; además, consideran que es ideal para el mejoramiento de la salud ya que fomenta el esparcimiento físico.

#### **5. BICIS SYKES**

El programa Bicis SYKES busca incentivar el deporte y el cuidado por el ambiente entre los trabajadores. Específicamente, se trata del préstamo gratuito de bicicletas para incentivar el ejercicio, y al mismo tiempo, disminuir los niveles de estrés de los usuarios.

Entre otras actividades deportivas, destacan torneos de fútbol 5 y fútbolín, así como, carreras deportivas y danza aeróbica. Todos estos programas fueron pensados en beneficio de la salud física y mental de los trabajadores. En efecto, durante las mesas de trabajo, los colaboradores destacaron las actividades deportivas como medios y recursos aprovechables para incentivar la participación en materia de SST.

Adicionalmente, SYKES también les proporciona a sus colaboradores beneficios como el seguro de vida voluntario, el cuál actúa en casos como fallecimiento, problemas de graves de salud o desastres naturales. El requisito para gozar de estos beneficios es estar activo en SYKES. El dato más reciente indica que, durante 2019, se hizo uso de 3 seguros de vida.

Los programas y beneficios descritos representan la columna vertebral de la estrategia en seguridad y salud ocupacional de la compañía SYKES Costa Rica. Adicional

a estos programas, actualmente cuentan con una persona liderando el Departamento de Salud Ocupacional, así como la conformación de Comisiones en Salud y Seguridad Ocupacional para el incentivo de nuevos programas de participación y consulta.

## **6. PERSPECTIVA DEL CONTEXTO INTERNO DESDE EL DEPARTAMENTO DE SALUD OCUPACIONAL**

Para efectos del presente proyecto se procedió a realizar una entrevista a Tracy Castro encargada del Departamento de Salud Ocupacional, con el fin de conocer con mayor detalle el contexto actual de SYKES en materia de seguridad y salud en el trabajo. Las preguntas realizadas surgieron luego de conocer la opinión y perspectiva de los colaboradores durante las mesas trabajo aplicadas. La entrevista completa puede ser consultada en el anexo tres de este documento.

El Departamento de Salud Ocupacional está compuesto por una única persona, la cual no labora directamente para la compañía. La profesional a cargo pertenece a una compañía de outsourcing contratada por SYKES, y tiene dos años de haber asumido el liderazgo de este departamento. Durante su gestión, ha incentivado nuevos programas en materia de SST y ha formado parte del equipo para la adopción de la ISO 45001:2018.

El equipo para la implantación de la ISO 45001:2018 está compuesto por cuatro personas, el representante del Departamento de Salud Ocupacional, la supervisora del Área Administrativa, un especialista en Responsabilidad Social y una especialista de Planeación de Proyectos, junto con la colaboración del equipo de trabajo, representado por los sustentantes de este proyecto, a cargo del criterio 5.4 de la norma.

El equipo de trabajo para la implantación de la ISO 45001:2018 mantiene una reunión semanal, con el fin de conocer los avances de cada integrante o equipo, según las responsabilidades asignadas. Así mismo, el Departamento de Salud Ocupacional participa en dos reuniones al mes con la Alta Dirección, en las cuáles se discuten nuevos proyectos, mejoras en el departamento, y en general, toma de decisiones en cuanto a la estrategia de SST.

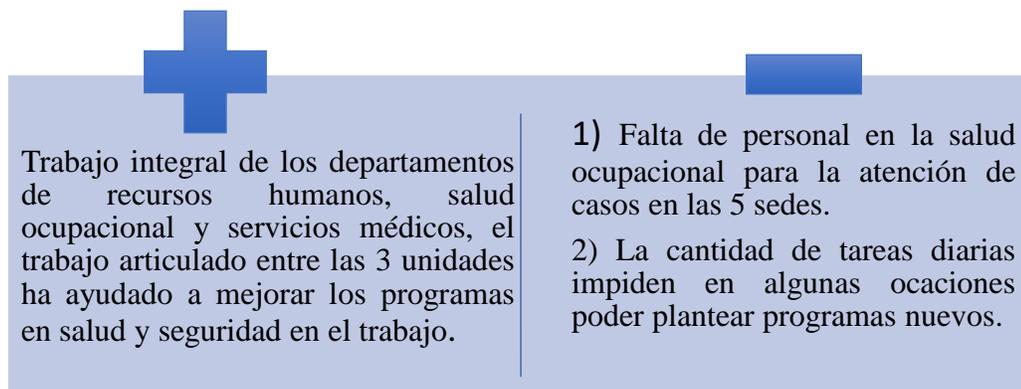
A partir de la información recolectada en las mesas de trabajo, los trabajadores expusieron la necesidad mejorar de los incentivos e información para ser parte del programa de brigadistas, así como, ampliar el horario de atención médica. En la entrevista con Tracy Castro, se hizo referencia a ambos temas, a lo que ella argumentó lo siguiente:

El programa de Brigadistas está bien estructurado, si la compañía ofreciera más incentivos para ser parte del programa se podría caer en el error de que los colaboradores se acerquen al programa únicamente por las bonificaciones, lo que puede conllevar a tener brigadistas mal formados debido a la falta de interés de poder ayudar a las personas. (T. Castro, comunicación personal, 10 de marzo de 2020)

En cuanto a la ampliación de los servicios de salud la compañía no proyecta la apertura de nuevos horarios en la franja nocturna, de acuerdo con la encargada de salud ocupacional, un colaborador puede obtener su cita en el horario diurno a pesar de que solo labore en la franja nocturna. “En caso de requerir contacto con el Departamento de Salud Ocupacional lo que se hace es agendar el día y la encargada de salud ocupacional sale más tarde ese día para poder atender a la persona”. (T. Castro, comunicación personal, 10 de marzo de 2020)

Durante la entrevista con Tracy Castro se consultó también sobre los principales obstáculos para la creación de programas nuevos y cómo podrían estos eliminarse o reducirse. En la siguiente figura se describe su respuesta con los 2 principales obstáculos y el punto a favor que actualmente ha colaborado en reducirlos.

***Figura 4.9. Características de las SST en SYKES***



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la entrevista personal con la responsable del Departamento de Salud Ocupacional (2020).

Del mismo modo, en la entrevista se consultó sobre los principales logros del Departamento de Salud Ocupacional durante su gestión, a lo que ella respondió:

- Estandarización de manual de remodelaciones con medidas estándares en puertas, apagadores y sistemas de accesos a una altura que cumpla con la Ley 7600 como servicios sanitarios.
- Virtualización de los cursos de seguridad y salud ocupacional para los supervisores, TMs, trainer entre otros.
- Se ha tomado en cuenta el Departamento de Salud Ocupacional para remodelaciones o proyectos nuevos para dar especificaciones en materia de código de seguridad humana entre otras disposiciones.

Tracy Castro destacó que “implantar la ISO 45001:2018 en SYKES representa un cambio en la gestión de la SST debido a que se mejorará la documentación, el sistema va a ser óptimo y se presentará la mejora continua en esta materia”. (T. Castro, comunicación personal, 10 de marzo de 2020) Otro punto importante que se destacó fue la participación y consulta de los colaboradores para hacer más robusta la política de SST, Tracy Castro describió la importancia de la siguiente manera:

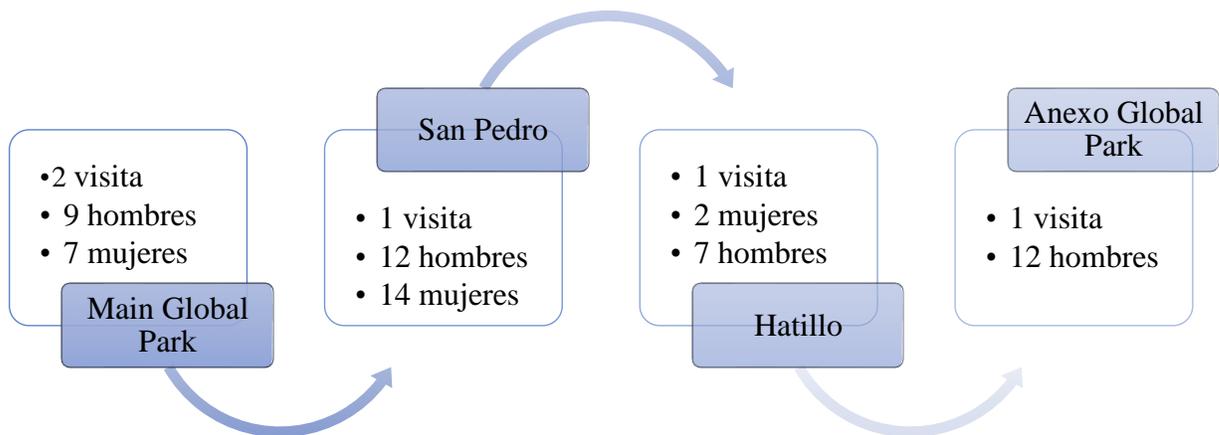
Involucrar a los colaboradores para la construcción de actividades o políticas de OHS es sumamente importante, ya que ellos son los que están dentro de las cuentas de producción y saben las expectativas y necesidades que ellos tienen como colaboradores, por ende, pueden salir grandes ideas de los trabajadores de la empresa. (T. Castro, comunicación personal, 10 de marzo de 2020)

En síntesis, la opinión de los colaboradores ha formado parte de las decisiones para crear los programas de salud ocupacional en la organización, por otra parte, la articulación con otros departamentos de la compañía ha sido promotora para obtener cambios y mejoras en lo materia de SST durante los últimos años.

## C. MESAS DE TRABAJO: PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Para el desarrollo de los resultados de esta investigación se aplica la metodología de mesas de trabajo, con el propósito de captar la percepción de los colaboradores con respecto a la cláusula 5.4 sobre partición y consulta de los trabajadores.

*Figura 4.10 Composición de las mesas de trabajo*



Fuente: elaboración propia con datos de las mesas de trabajo.

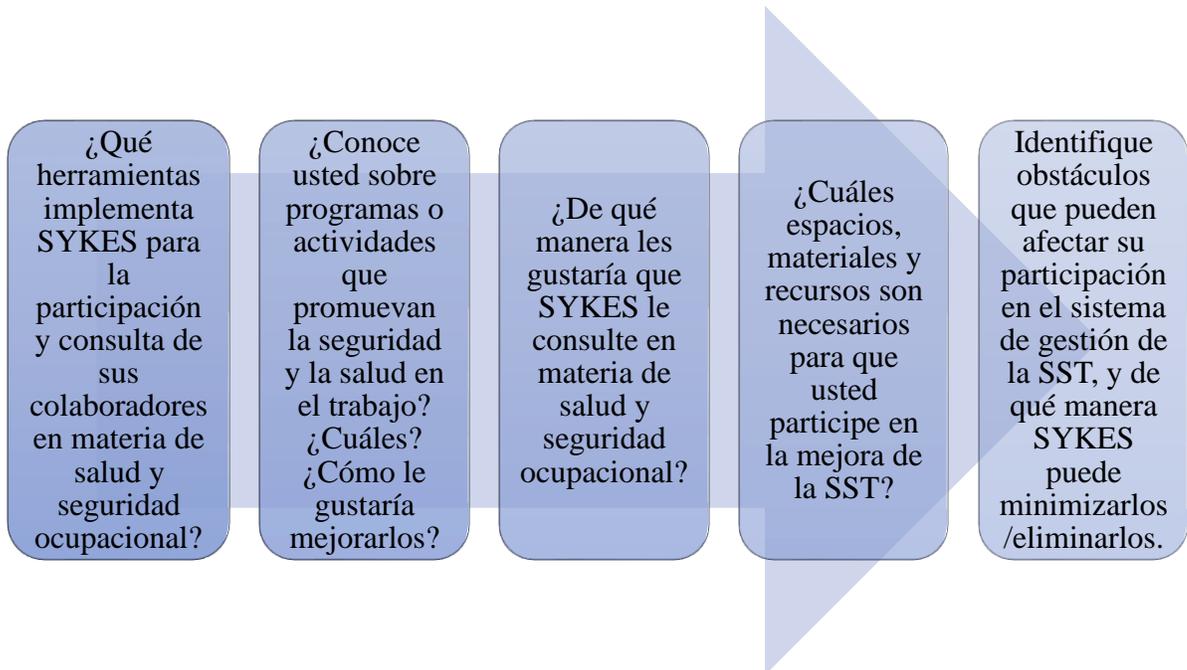
En la figura 4.10 se puede observar la composición por género, según la sede y la cantidad de visitas que se gestionaron. Es importante mencionar que los participantes fueron elegidos al azar, según la disponibilidad de la empresa, ya que, por el tipo de modelo de negocio, la disponibilidad de los colaboradores era limitada, por lo que se trabajó con las personas según la capacidad operativa en ese momento. Además, entre los participantes destacaron representantes administrativos, Team Leads, miembros de la brigada de emergencias y agentes de servicio al cliente, todos de diferentes edades y permanencia en la empresa (ver anexo 1). Por tanto, esta diversidad de participantes generó una visión más amplia de la dinámica operativa de la organización.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las mesas de trabajo, las cuales se implementaron como herramienta de recolección de datos en las diferentes sedes de SYKES Costa Rica. Las mesas de trabajo fueron desarrolladas mediante preguntas

preelaboradas para guiar la conversación, y de esa forma obtener respuestas necesarias para el desarrollo del instrumento final.

La siguiente figura muestra las preguntas generadoras de discusión:

**Figura 4.11. Preguntas realizadas en las mesas de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

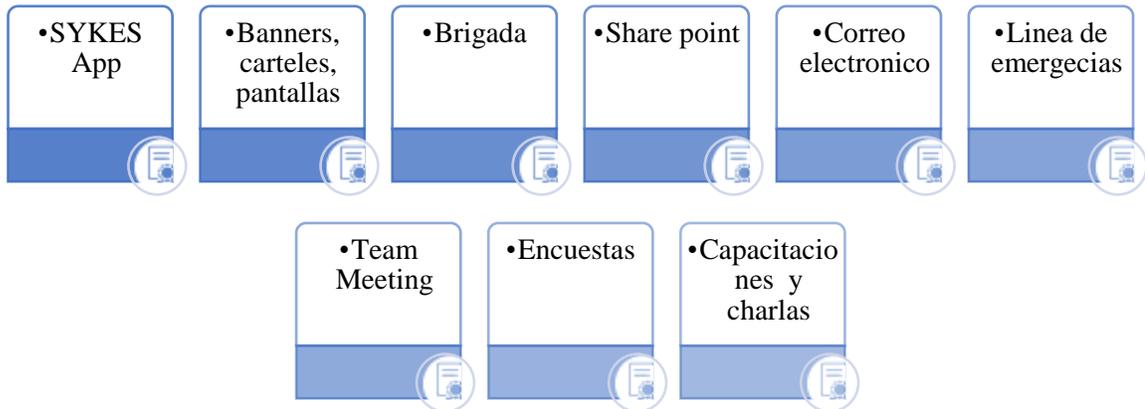
Es importante mencionar que las características de los grupos conformados fueron muy variadas, una de ellas fue la presencia de trabajadores de distintas funciones, incluyendo nuevos ingresos, entrenamiento, y otros más experimentados en cuanto a permanencia. Por ende, se obtuvo una participación representativa de las distintas áreas funcionales que conforman la empresa.

Además, se consideró población de las diferentes sedes de la empresa, las cuales tienen ubicaciones geográficas, problemáticas y características particulares a cada una de ellas. Esto permitió recopilar información valiosa sobre ideas, y posibles formas en que SYKES puede materializarse el cumplimiento del criterio 5.4 del Sistema de Gestión del que trata este estudio.

## Análisis de resultados

En la primera etapa de las mesas de trabajo se indagó sobre las herramientas que implementa SYKES Costa Rica para la participación y consulta de sus colaboradores en materia de SST. Con base en los resultados obtenidos, en la figura 4.12 se presentan las herramientas que los colaboradores conocen y que pueden ser aprovechadas para desarrollar la participación y consulta en las operaciones de la empresa, y con ello, ser considerados en las decisiones vinculantes con sus áreas de trabajo, y en las pueden tener una participación activa.

**Figura 4.12. Herramientas conocidas por los colaboradores para la participación y consulta**



Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

La figura 4.12 representa un resumen de las herramientas conocidas por los colaboradores, independientemente de si tienen acceso o no a ellas. El SYKES App es la herramienta que se mencionó en todas sesiones de las mesas de trabajo, ya que a ella todos han tenido acceso o al menos la conocen. Además, en el *Reporte de Sostenibilidad 2018* emitido por SYKES señala que esta aplicación ha tenido 2472 descargas por sus colaboradores. Sin embargo, uno de los principales problemas mencionado por los usuarios es que muchas veces la descargan y luego la borran por efectos de almacenamiento o que no la usan constantemente, a pesar de esto sigue siendo la herramienta de mayor alcance a nivel poblacional.

Además, los participantes mencionaron de forma recurrente, en todas las mesas de trabajo, la utilización de carteles, banners e incluso pantallas para la socialización de información “nuestros pisos de operaciones, donde los agentes se encuentran dando servicio a nuestros clientes, existen pantallas de comunicación llamadas SYKES TV (...), donde nuestros colaboradores se enteran de información relevante.” (SYKES, 2019). Algunas de las herramientas de la figura 4.12 no fueron mencionadas en las mesas de trabajo, al no ser conocidas, o bien, al no ser relevantes para las operaciones que ejecutan los colaboradores en dichas sedes.

El anexo 6 constituye una recopilación de datos sobre las herramientas que los participantes mencionaron durante las discusiones realizadas. El anexo conglojera las herramientas mencionadas por los participantes, durante todas y cada una de las mesas de trabajo.

Es importante considerar esta información ya que, aunque existen herramientas que no fueron mencionadas en la discusión de preguntas específicas, fueron identificadas o referidas en el abordaje general de las mesas de trabajo, ya sea porque los colaboradores las señalaron en una discusión previa o posterior a la pregunta generadora. Por lo que, la tabla del anexo 6 refleja un panorama más general de las herramientas conocidas, además se evidencia en qué sede fue específicamente mencionadas.

Con base en lo anterior, se demuestra que existen herramientas conocidas por los trabajadores, como por ejemplo el SYKES App, y otras no tan conocidas, las cuales tampoco fueron mencionadas como posibles herramientas para fomentar su participación y consulta en la SST. De modo que, estas últimas parecieran tener un menor impacto o alcance en caso de gestionar las comunicaciones a través de ellas. Es por este motivo que, como se presenta en el SOP desarrollado, se debe utilizar una estrategia de comunicación multicanal para gestionar de forma dinámica las actividades en torno a la participación y consulta de los trabajadores de SYKES.

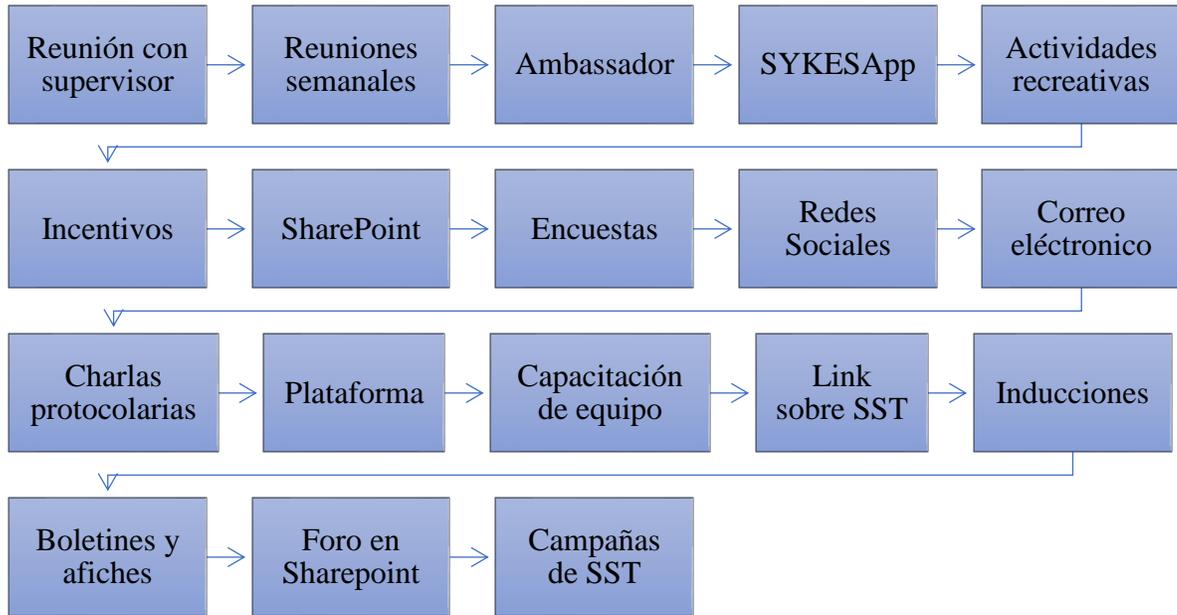
**Figura 4.13. Programas y actividades conocidos por los colaboradores de SYKES y mejoras**



Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

En la figura 4.13 se puede observar los programas y actividades conocidas por los colaboradores de SYKES, para crear una cultura de SST dentro de la empresa. En estas se reflejan los esfuerzos de la empresa para que los trabajadores obtengan asistencia o participen de actividades lúdicas dentro de sus lugares de trabajo. Además, un aspecto importante de esta figura es que aborda propuestas de mejoras mencionadas por los participantes de las mesas de trabajo, esto con el fin de llegar o alcanzar de forma inclusiva a la mayor cantidad de trabajadores de SYKES.

**Figura 4.14. Formas en que los colaboradores prefieren que les consulten**



Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

En la figura 4.14 se muestran los medios o plataformas preferidas por los colaboradores para la participación y consulta. Según lo especificado, esos medios son más eficientes en cuanto al alcance poblacional, y permiten que el mensaje llegue oportunamente a su destino. Como se puede observar son recursos que la empresa ya posee, y que los colaboradores creen conveniente y valioso que se aprovechen para gestionar lo relacionado a la SST.

Como se puede observar, los asistentes a las discusiones mencionaron un número considerable de herramientas, de las cuales, la mayoría ya son conocidas por los trabajadores, sin embargo, tal como se propone en el SOP, es necesario que los responsables a cargo apoyen el uso no solo de una de ellas, sino que, fomenten la implementación de una estrategia multicanal. Además, no todos en la empresa disponen de las mismas herramientas, existen cuentas más restrictivas que otras, y debe garantizarse el acceso a la información a todos los trabajadores, en todos los niveles y funciones aplicables.

**Figura 4.15. Espacios, materiales y recursos necesarios para la participación de los colaboradores en la mejora de la SST**



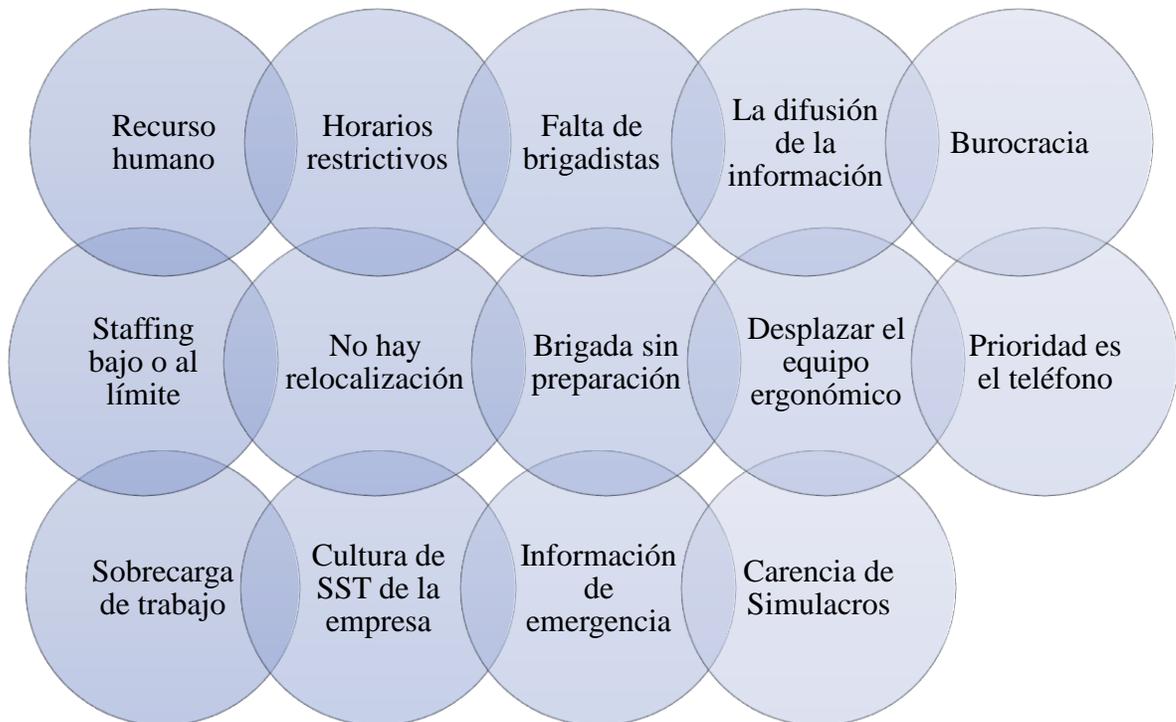
Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

En la figura 4.15 se observa los espacios, materiales y recursos necesarios para la participación y consulta que los participantes identificaron durante las sesiones de discusión. Entre ellos, resaltan los espacios de interacción y esparcimiento. Según los asistentes, dichos espacios fomentan el dialogo y la escucha activa, lo cual es fundamental para sus labores diarias. Adicionalmente, se mencionó la necesidad de crear y ofrecer actividades variadas, tales como la creación de áreas de esparcimiento fuera de los edificios, cuya utilización se permita como distracción de sus labores cotidianas.

Por otro lado, la realización de campañas, planes de trabajo que involucren a todos los colaboradores, capacitación de personal e incentivos que no representen un costo elevado para la empresa, fueron iniciativas que los asistentes plantearon para fomentar la participación y consulta de los trabajadores dentro de la organización. Otro aspecto mencionado es que los sitios de información sean más llamativos, que se dé una actualización constante de ellos, y que sean de fácil acceso para todos, ya que los actuales son poco atractivos en cuánto a funcionalidad, uso, y acceso.

Asimismo, se resalta que la cantidad de brigadista no es suficiente para la población que hay en la empresa. Aunado a que existe desconocimiento de parte de los colaboradores como formar parte este equipo, y cuáles son los incentivos que se otorgan al formar parte. Es por lo anterior, que se sugiere que se promocióne la Brigada de una forma más activa, para que más personas quieran formar parte de ella. También se recomienda brindar más capacitación en el área de atención de emergencias. Por último, puntualizó la ausencia de una oficina física para realizar consultas y tener acceso oportuno a los servicios e información en temas de SST.

**Figura 4.16. Obstáculos que afectan a la participación de los colaboradores**



Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

En la figura 4.16 se evidencian los obstáculos que según los colaboradores afectan su participación en la seguridad y salud en el trabajo, primordialmente se recalca la falta de recurso humano en el área de SST. Es importante mencionar la falta de simulacros y ausencia de información sobre protocolos de emergencia, incluso, algunos participantes expresaron no saber qué hacer ante dichas situaciones. Adicionalmente, algunos administrativos referenciaron la sobrecarga de trabajo como un obstáculo para la

participación y consulta, por lo cual, se menciona que SYKES podría implementar la relocalización de los colaboradores en otras sedes según la localización geográfica de residencia, lo cual ayudaría a solventar la situación de rotación del personal.

Por otro lado, la cultura de la empresa y su modelo de negocio limitan la participación que ellos mismos fomentan, ya que la prioridad es atender el teléfono, por lo que las actividades de seguridad y salud quedan en segundo plano. Es importante señalar que según lo indican los participantes de las mesas de trabajo, los horarios de trabajo restringen o limitan la participación constante, dado que existen horarios nocturnos y otros turnos de poco acceso a las actividades de SST.

Se menciona también, que los brigadistas requieren mayor capacitación para mejorar la atención de casos de emergencias menores, como por ejemplo un cambio de vendas. Otro aspecto señalado fue que los colaboradores con equipo ergonómico deben llevarlo consigo a donde estos se desplacen dado que no cuentan con cubículos asignados de forma permanente, lo cual se presta para pérdidas y fácil extravío de los equipos asignados.

**Figura 4.17. Formas de mejora propuestas por los colaboradores**



Fuente: elaboración propia con información de las mesas de trabajo.

La figura 4.17 representa las propuestas para mejorar la participación y consulta de los trabajadores. Se desglosan aspectos que los participantes consideraron necesarios para mejorar los esfuerzos de participación y consulta en SYKES. Otro tema de interés es que, una vez que ingresan a sus labores, no disponen de espacios de dispersión, y tampoco cuentan con áreas o zonas verdes recreativas donde puedan pasar el tiempo libre. Además, puntualizan que se debe capacitar y concientizar a los colaboradores en materia de SST,

así| como brindar información en afiches, stands o pantallas e incluso utilizar *The Place* como herramienta para la difusión de información.

También se sugiere que exista más recurso humano encargado de la seguridad y salud en el trabajo, para atender estos requerimientos. Además, se considera importante que exista una oficina de Salud Ocupacional donde se atiendan las consultas en esta materia. Los colaboradores consideran que no es conveniente hacerlo a través de los Team Managers, porque no se sienten involucrados en el proceso.

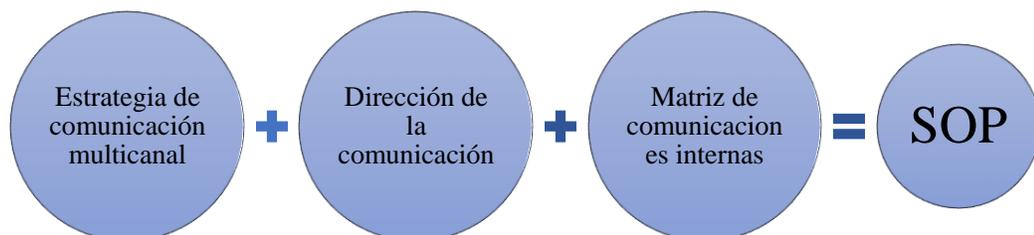
## D. PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LOS TRABAJADORES

Se propone un mecanismo a la empresa SYKES Costa Rica, para la gestión de la participación y consulta de los colaboradores. Para ello se desarrolló un procedimiento de operación estándar (SOP) que permitió dar los lineamientos y pasos a seguir para la gestión de sus comunicaciones, de la alta dirección a los colaboradores y viceversa. Cabe mencionar que un procedimiento de operación estándar “es un conjunto de instrucciones que describe todos los pasos y actividades relevantes de un proceso o procedimiento”. (IBM Knowledge Center, s.f, parr.1)

El procedimiento de operación estándar propuesto es beneficioso porque facilita la documentación del proceso de participación y consulta, incluye pasos para la gestión de los procesos mencionados, y facilita la comprensión de como SYKES puede promover y desarrollar la participación y consulta de sus colaboradores. Además, un SOP es un mecanismo reconocido y aceptado internacionalmente, el cual es utilizado ampliamente en empresas de distintas industrias, para la identificación y estandarización de muchos de sus procesos.

Por tanto, la propuesta incluye tres procesos para la participación y consulta de los colaboradores. Dentro de ellos, se plantean una estrategia de comunicaciones multicanal, el proceso de dirección de las comunicaciones y una matriz de comunicaciones internas. Se proponen diferentes estrategias para gestionar las comunicaciones relacionadas a participación y consulta dentro de la organización.

**Figura 4.18. Insumos finales del SOP**



Fuente: elaboración propia.

**a.        *ESTRATEGIA MULTI- CANAL***

Esta estrategia se divide en tres partes, la primera determina el nivel de impacto de las herramientas que tiene de SYKES para la participación y consulta. Clasificando en niveles alto, medio y bajo impacto, según la percepción de los colaboradores. La segunda parte brinda recomendaciones sobre qué herramientas usar según el tipo de comunicación a difundir. Se recomienda una comunicación mixta donde se involucran herramientas que tienen distintos niveles de impacto en la población. Por último se incluye una sección de recomendaciones donde se observan las ventajas y desventajas en los distintos medios de comunicación ya categorizadas según su nivel de impacto: alto, medio y bajo.

**b.        *DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN***

Se desarrolla el flujo de dirección de las comunicaciones, el cual está dividido en dos grandes procedimientos. Los pasos para la consulta y participación de los trabajadores de los altos mandos a los colaboradores y viceversa, con sus respectivos flujogramas de acción. Esto para que se documente la dirección de las comunicaciones en ambos sentidos de forma estandarizada, y que cualquier persona dentro de SYKES pueda comprender de manera fácil los flujos de comunicación interna.

**c.        *MATRIZ DE COMUNICACIONES INTERNAS***

Se desarrolló una matriz donde los colaboradores a cargo de transmitir el mensaje pueden registrar las comunicaciones emitidas. Por lo que en esta matriz se identifica el mensaje a comunicar, el canal por donde se va a enviar, la frecuencia con la que se debe transmitir, y por último, quienes son los emisores y receptores del mensaje. Esto es requerido para la documentación al momento de transmitir el mensaje y su información a la hora de definir responsabilidades.

## **E. MECANISMO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA**

A continuación, se presenta el documento, de autoría propia, con el que se cumplió el objetivo general de este proyecto, a partir de la metodología propuesta. El documento adjunto constituye la propuesta presentada a SYKES, un procedimiento de operación estándar en el que se muestran alternativas de procesos de participación y consulta, para que el Departamento de Salud Ocupacional gestione su labor, según lo requiere el criterio 5.4 de la *Norma ISO 45001:2018*.

El manual fue elaborado como resultado de la solicitud expresa de SYKES, como parte del proceso de certificación de sus operaciones bajo el estándar de la *Norma ISO 45001:2018*. Según este Sistema de Gestión, el criterio 5.4 constituye un requisito de norma que las organizaciones deben cumplir para que sus operaciones garanticen lugares de trabajo seguros, en todos los niveles y funciones aplicables.

En cuanto a contenido, el SOP describe el alcance, incluye definiciones relacionadas a la seguridad y salud ocupacional, y aborda las responsabilidades en torno a los procesos de participación y consulta. Adicionalmente, el manual detalla cada uno de los pasos a seguir en los procesos de participación y consulta propuestos, e incluye los respectivos flujogramas asociados a los procedimientos sugeridos a la empresa, como parte del proyecto. Se considera pertinente la consulta de flujogramas dado su uso práctico en el establecimiento de prioridades, y la mejor comprensión del proceso descrito. Además, muestran las ideas principales de los pasos a seguir, los límites del proceso, así como puntos de decisión críticos.

Cabe mencionar que los procesos detallados en la propuesta fueron sometidos a evaluación por parte del equipo de la empresa, el cual, después de revisar y realizar aportes para la estructuración del manual, confirmó la aprobación del mismo dada su funcionalidad, y el valor agregado que representa para la gestión de la SST de la empresa.

El SOP se desarrolló según las disposiciones y condiciones de la compañía en cuanto a formato, recursos existentes, y supervisión del equipo a cargo de la implantación de la norma. Por tanto, el SOP será de uso interno, oficial y confidencial, ya que constituye una guía para el Departamento de Salud Ocupacional, responsable de gestionar la participación y consulta de los trabajadores en temas de SST.

<b># de Documento: MAN-829-0004</b>		<b>MEC-829-0004</b>		
<b>Fecha de Creación:</b> 10/01/20	<b>Creado por:</b>	Andrés Meléndez Rodríguez, Gretty Morales Fallas, Joheysi González Martínez.		Nivel de Seguridad
<b>Fecha de Aprobación:</b> 10/01/2020	<b>Revisado por:</b>	Tracy Casto, Violeta Calvo		Público
<b>Versión 1<sup>a</sup></b>	<b>Aprobado por:</b>	Alejandro Arciniegas Márquez- Guillermo Blanco Solano		Página 1
<b>Control y Restricciones del Documento</b>				
<b>Versión</b>	<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Próxima Revisión</b>	<b>Responsable</b>	<b>Razón del cambio</b>
1 <sup>a</sup>	03/05/2020	03/05/2021	Tracy Castro Jiménez	(Debe incluir la razón del cambio)
				(Debe incluir la razón del cambio)
				(Debe incluir la razón del cambio)
				(Debe incluir la razón del cambio)

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## Tabla de Contenido

I. Propósito .....	2
II. Alcance .....	2
III. Definiciones .....	2
IV. Responsabilidades para la Participación y Consulta .....	5
V. Revisión del Documento .....	6
VI. Equipo y Materiales .....	6
VII. Actividades/ Procedimiento de Consulta y Participación .....	6
a. Estrategia Multi-Canal Conforme a las Plataformas y Recursos Existentes .....	7
i. Clasificación de Canales de Comunicación Según su Impacto .....	7
ii. Propuesta de Alcance Según el Nivel de Impacto Mixto.....	8
iii. Sección de Recomendaciones .....	10
b. Dirección de las Comunicaciones.....	11
i. Pasos para la Consulta y Participación de los Trabajadores (jefes- Colaboradores) .....	11
ii. Flujograma Consulta y Participación de los Trabajadores.....	12
iii. Pasos para la Consulta y Participación de los Trabajadores (colaboradores-jefes) .....	13
iv. Flujograma de Consulta y Participación de los Trabajadores.....	14
c. Comunicaciones Internas .....	15
i. Matriz Comunicaciones Internas.....	15
ii. Pasos para el Uso de la Matriz de Comunicaciones Internas.....	15
VIII. Condiciones de Seguridad.....	16
IX. Documentación Relacionada .....	16
X. Aprobaciones/ Firmas .....	17
XI. Aviso Legal.....	18

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## I. Propósito

Establecer los mecanismos de participación y consulta que deben cumplir los niveles jerárquicos de SYKES Costa Rica para la recolección de datos sobre la gestión de la SST. Además, que estos mecanismos sean eficientes y supongan un valor agregado para la empresa, de manera que se garantice que los colaboradores tengan condiciones óptimas en seguridad y salud ocupacional.

## II. Alcance

Este documento es una guía para los responsables de implementar los mecanismos de participación y consulta de la SST, para la empresa SYKES Costa Rica.

El instrumento es una forma de estandarizar los procesos de participación y consulta de la empresa, para que quienes tienen incidencia en estos procesos puedan acceder a la forma estándar y efectiva para llegar a los colaboradores según sea el tipo de comunicación que se quiere dar. Además, el enfoque abarca a todos los colaboradores de SYKES Costa Rica, para todas las sedes ubicadas en el país.

## III. Definiciones

- **Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad o un incidente y evitar que suceda nuevamente.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Parte interesada:** Persona, departamento, que puede afectar, o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión, proceso o actividad.
- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma las entradas en salidas.
- **Procedimiento:** Forma especificada para ejecutar una actividad o un proceso.
- **Verificar:** Asegurarse de que un comunicado ha llegado a la audiencia específica para la cual fue creado.

### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

- **Centro de trabajo:** SYKES en cualquier de sus 5 sedes (Hatillo, Main, Edificio Anexo, San Pedro, Moravia) y/o futuras.
- **Colaborador:** Persona que participa y/o desempeña un rol trabajo o función dentro de la organización.
- **Contratista:** Persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la realización de tareas específicas o proyectos. Ejemplo, Sykes Costa Rica contrata a la empresa B para que le provea servicios contables.
- **Comunicación Interna:** Comunicaciones entre los distintos niveles jerárquicos, sobre seguridad y salud ocupacional en los puestos, instalaciones o zonas de trabajo.
- **Consulta:** Búsqueda de opiniones antes de tomar una decisión.
- **Participación:** Acción y efecto de involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones.
- **SST:** Seguridad y Salud en el Trabajo
- **OHS (Ocupational Health and Safety):** La seguridad y salud en el trabajo se relaciona con los problemas de salud, seguridad y bienestar en el lugar de trabajo. Se incluye las leyes, normas y programas que tienen como objetivo mejorar el lugar de trabajo para los trabajadores
- **Documento:** Archivo digital o físico que establece lineamientos sobre seguridad y salud ocupacional.
- **Canal:** Conducto físico o digital por el que circula el mensaje.
- **Emisor:** Persona quien emite el mensaje por medio de un canal determinado.
- **Receptor:** Persona quien recibe el mensaje por medio de un canal determinado.
- **Normas:** Las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado.

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

- **ISO (Organización Internacional para la Estandarización):** Organismo responsable de regular un conjunto de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las industrias y comercio.
- **Norma ISO 45001:2018:** Norma internacional que determina los requisitos básicos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Lugar de trabajo:** Lugar físico o virtual en el cual el colaborador desempeña las funciones correspondientes a su puesto.
- **Política SST:** Intenciones y dirección generales de una organización, relacionadas con su desempeño de SST, expresadas formalmente por la alta dirección.
- **SYKES Chatbot:** Herramienta incorporada en SYKES App y las plataformas internas de la empresa, es un medio de comunicación y consulta de los colaboradores, en los que se interactúa por medio de inteligencia artificial consultas generales de procedimientos, planillas, políticas, entre otros.
- **Tótem Digital:** Una herramienta para mejorar la comunicación, el Tótem Digital permite transmitir mensajes con video e imágenes llamativas, en lugares donde hay gran afluencia de personas sin incomodar o disgustar a quien transita cerca.
- **SharePoint:** Punto de acceso interno donde se encuentra información para que los colaboradores pueden participar y consultar.
- **The Place:** Es una intranet donde se comparte información interna y necesaria para comunicar entre los colaboradores.
- **Ask Alejandro:** Plataforma digital ubicada en el SharePoint de SYKES en el cual los colaboradores pueden hacer consultas y comentarios al gerente general de la compañía.
- **Sesión 101:** Reunión semanal de los colaboradores con los jefes inmediatos.
- **Línea 24/7:** Acceso telefónico a servicios profesionales gratuitos, principalmente atención psicológica, manejo del estrés, entre otros.

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

#### IV. Responsabilidades para la Participación y Consulta

<b>Tabla 1. Jerarquías y responsabilidades de SYKES Costa Rica.</b>	
<b>Nivel jerárquico.</b>	<b>Responsabilidades.</b>
<b>Alta Gerencia.</b>	Revisar el nivel de cumplimiento de consulta y participación de los colaboradores de la empresa en materia de seguridad y salud ocupacional.
<b>Departamento de Salud Ocupacional.</b>	Formular propuestas a la alta gerencia para el desarrollo de la SST en la organización, así como motivar a los colaboradores a ser partícipes del mejoramiento de la SST en la organización. crear e implantar los programas de participación y consulta a los colaboradores  Recibir y atender consultas en materia de salud ocupacional.
<b>Comisiones de Salud Ocupacional.</b>	Representar a los trabajadores en lo referente a la participación y consulta dentro de la SST.
<b>Supervisores de área.</b>	Demostrar que el equipo de trabajo conozca cómo realizar consultas y cómo participar de forma activa en la gestión de la política de SST.
	Fomentar la participación y consulta de los colaboradores a las actividades relacionadas con la SST.
<b>Colaboradores.</b>	Conocer los mecanismos de participación y consulta de la organización.
	Formular inquietudes, y participar de una manera íntegra y asertiva en los procesos asociados a la SST.

Fuente: elaboración propia.

#### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

#### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## **V. Revisión del Documento**

La revisión del presente documento se realizará anualmente por el encargado de seguridad y salud ocupacional y el comité directo de seguridad y salud en el trabajo.

## **VI. Equipo y Materiales**

Para la implementación del procedimiento de participación y consulta se necesitan recursos y materiales dependiendo del tipo y nivel de complejidad del mensaje a comunicar. Entre estos recursos destacan: espacio físico, tiempo, Sykes App, correo electrónico, banners, brochures, informes, organigramas, etc.

## **VII. Actividades / Procedimiento de Consulta y Participación**

En la siguiente matriz se describe el mecanismo de comunicación en SST propuesto para SYKES Costa Rica (información a comunicar, emisor, canal, frecuencia y receptor) según el tipo de información a socializar. Dicho mecanismo contempla la comunicación interna entre los diferentes niveles jerárquicos; así como la comunicación con contratistas, visitantes y partes interesadas externas.

### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

**a. Estrategia Multi-Canal Conforme a las Plataformas y Recursos Existentes**

**i. Clasificación de Canales de Comunicación Según su Impacto**

<b>Tabla 2. Canales de comunicación y nivel de impacto.</b>		
<b>Canal</b>	<b>Nivel de impacto</b>	<b>Justificación</b>
<b>Sykes App</b>	<b>Alto</b>	Todos pueden acceder con usuario y contraseña dada por SYKES.
<b>SYKES ChatBot (Charlie)</b>	<b>Alto</b>	Disponible 24/7.
<b>Sharepoint</b>	<b>Alto</b>	Disponible en la intranet, en horario laboral.
<b>Charlas/ capacitaciones periódicas</b>	<b>Alto</b>	Mayor alcance poblacional.
<b>Team Meetings</b>	<b>Alto</b>	Frecuencia semanal y alcance poblacional significativo.
<b>Sesión 101</b>	<b>Alto</b>	Frecuencia semanal o quincenal según corresponda y alcance poblacional significativo.
<b>Tótems</b>	<b>Alto</b>	Fácil visibilidad y gran alcance poblacional.
<b>SYKES TV</b>	<b>Alto</b>	Fácil visibilidad y gran alcance poblacional.
<b>Programa SYKES E3</b>	<b>Alto</b>	Estrategia corporativa que busca mejorar la satisfacción del colaborador mediante actividades de alcance poblacional significativo.

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

<b>Comisiones de salud ocupacional</b>	<b>Medio</b>	Representan a los trabajadores en lo relativo a Seguridad y Salud Ocupacional.
<b>Correo electrónico</b>	<b>Medio</b>	Solo para quienes tienen acceso.
<b>Banners</b>	<b>Medio</b>	No es visible para todos.
<b>Medical Services</b>	<b>Medio</b>	Solo quienes asisten al consultorio.
<b>Ask Alejandro</b>	<b>Medio</b>	Disponible en <i>The Place</i> .
<b>Brigadistas</b>	<b>Bajo</b>	Recurso humano limitado de acuerdo con la población de la empresa.
<b>Línea 24/7</b>	<b>Bajo</b>	Solo para temas específicos.
<b>Punto de contacto en materia de SST.</b>	<b>Bajo</b>	Recurso humano limitado en SST de acuerdo con la población de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

## ii. Propuesta de Alcance Según el Nivel de Impacto Mixto

<b>Tabla 3. Propuestas de Mixta de tipos de comunicación.</b>	
<b>Propuesta #1. Comunicaciones Generales</b>	
<b>Canales</b>	Sykes app, Afiches, Banners, Correos, The Place, Totem Digitales.
<b>Divulgaciones</b>	Divulgaciones internas de SST. Actividades Lúdicas. Cambios internos en materia de SST. Invitaciones a proyectos. Votaciones OHS (comisiones)
<b>Parte Interesada</b>	Jefaturas, Colaboradores, Contratistas
<b>Propuesta #2. Comunicaciones Internas.</b>	

### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

<b>Canales</b>	Sesión 101, charlas/ capacitaciones periódicas, Team Meeting, The Place, Sykes apps, correos. Programa E3.
<b>Divulgaciones</b>	Divulgación de normas y políticas internas obligatorias. Comunicados y circulares. Intercambio de opiniones y consulta. Cambios internos (detalles técnicos) Actualizaciones en procesos. Nuevos colaboradores.
<b>Parte Interesada</b>	Colaboradores, Contratistas
<b>Propuesta #3. Comunicaciones Periódicas.</b>	
<b>Canales</b>	Sykes app, afiches, banners, Totem digital, The Place, pantallas informativas.
<b>Divulgación</b>	Recordatorios en SST. Actividades lúdicas. Eventos informativos. Novedades. Divulgaciones de iniciativas Concursos.
<b>Partes Interesadas</b>	Colaboradores. Contratistas.

Fuente: Elaboración propia.

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## iii. Sección de Recomendaciones.

<b>Tabla 4. Ventajas y desventajas de los niveles de impacto en la comunicación.</b>			
	<b>Alto Impacto</b>	<b>Medio Impacto</b>	<b>Bajo impacto</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es una comunicación masiva.</li> <li>● Muchos colaboradores tienen acceso a ella.</li> <li>● Está disponible en cualquier momento.</li> <li>● En las 5 sedes se mencionó el uso de del SharePoint.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se conoce quienes la recibieron.</li> <li>● Es posible llevar un registro de los asistentes a eventos/ ferias, lista de contactos de correos enviados, integrantes de las comisiones de Salud ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es fácil de gestionar.</li> <li>● Se puede confirmar que se recibió.</li> <li>● Se puede verificar la información.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No se tiene control de quien recibe información.</li> <li>● Es difícil de verificar quienes la recibieron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No todos tienen acceso.</li> <li>● En 3 de las 5 sedes los participantes mencionaron no tener acceso a correos electrónicos, y en tan solo una de las sedes se reconoció el uso de banners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es de acceso escaso.</li> <li>● Muy poco alcance.</li> <li>● No hay buena disponibilidad.</li> <li>● Se menciona el uso de estas herramientas en dos sedes o menos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

**b. Dirección de las comunicaciones.****i. Pasos para la Consulta y Participación de los Trabajadores  
(jefes- Colaboradores)**

- 
- Determina los responsables de la actividad.
  - 2. Define los receptores del mensaje.
  - 3. Identifica los otros departamentos involucrados en la comunicación.
  - 4. Determina la participación de cada departamento involucrado en la actividad.
  - 5. Establece los alcances y objetivos a comunicar.
  - 6. Define el canal a comunicar el mensaje.
  - 7. Crea el mensaje final, para los receptores.
  - 8. Verifica que se comunicó el mensaje.
  - 9. Genera una acción correctiva.

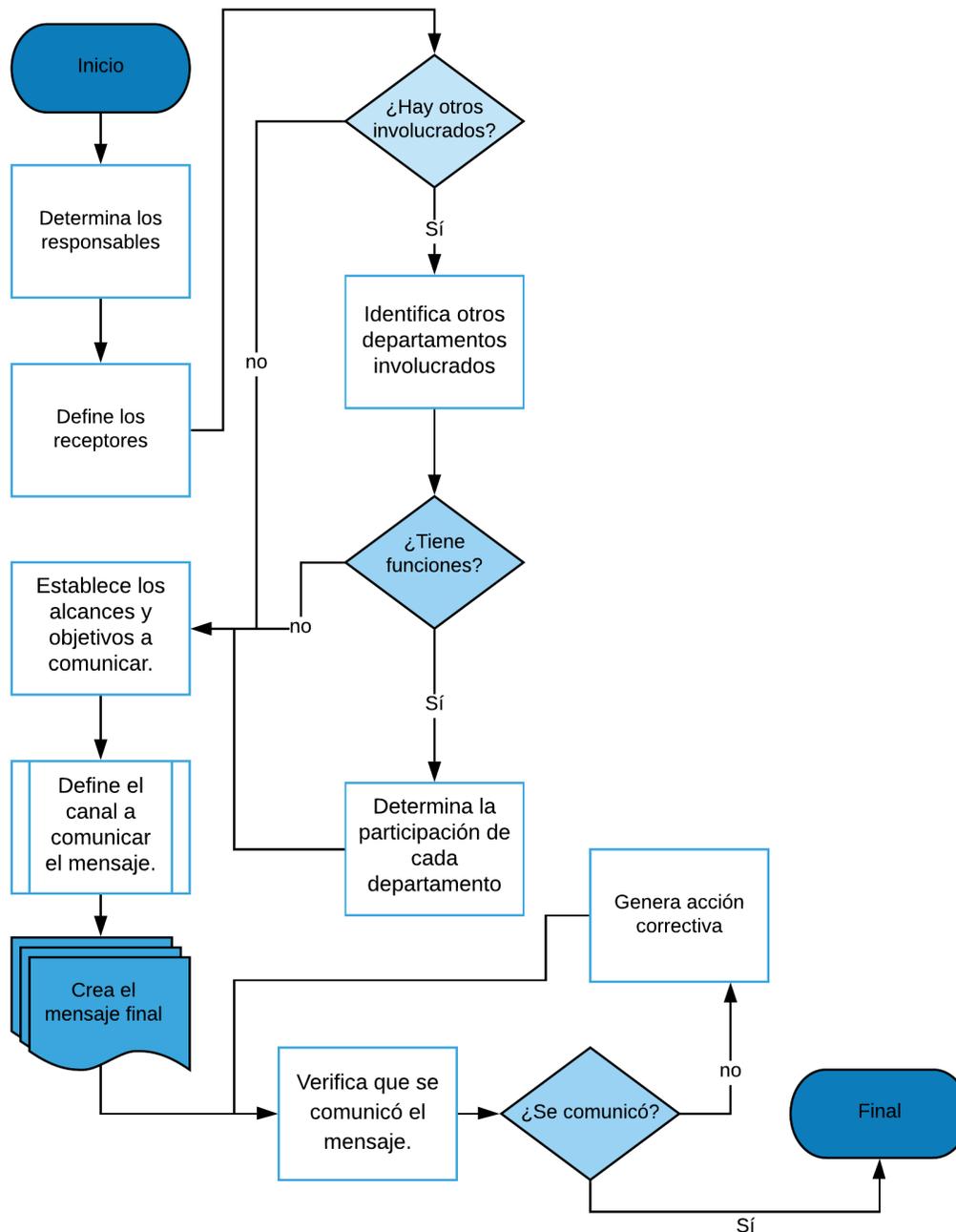
**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## ii. Flujograma Consulta y Participación de los Trabajadores (jefes- Colaboradores)



Fuente: elaboración propia.

### Our Mission

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

### Our Vision

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

### iii. Pasos para la Consulta y Participación de los Trabajadores (colaboradores-jefes).

- 
- Define la situación a consultar o comunicar.
  - 2 Determina el canal de comunicación
  - 3. Envía/ comunica el mensaje o consulta
  - 4. Recibe confirmación de recibido del responsable a cargo.
  - 5. Espera respuesta.
  - 6. Realiza segunda consulta, después de 8 días de no haber recibido solución o respuesta.
  - 7. Espera respuesta o resolución del caso.
  - 8. Si no se recibe respuesta tras la nueva solicitud, acude a al supervisor de cuenta.
  - 9. Recibe solución del caso.
  - 10. Cierra y documenta el caso.

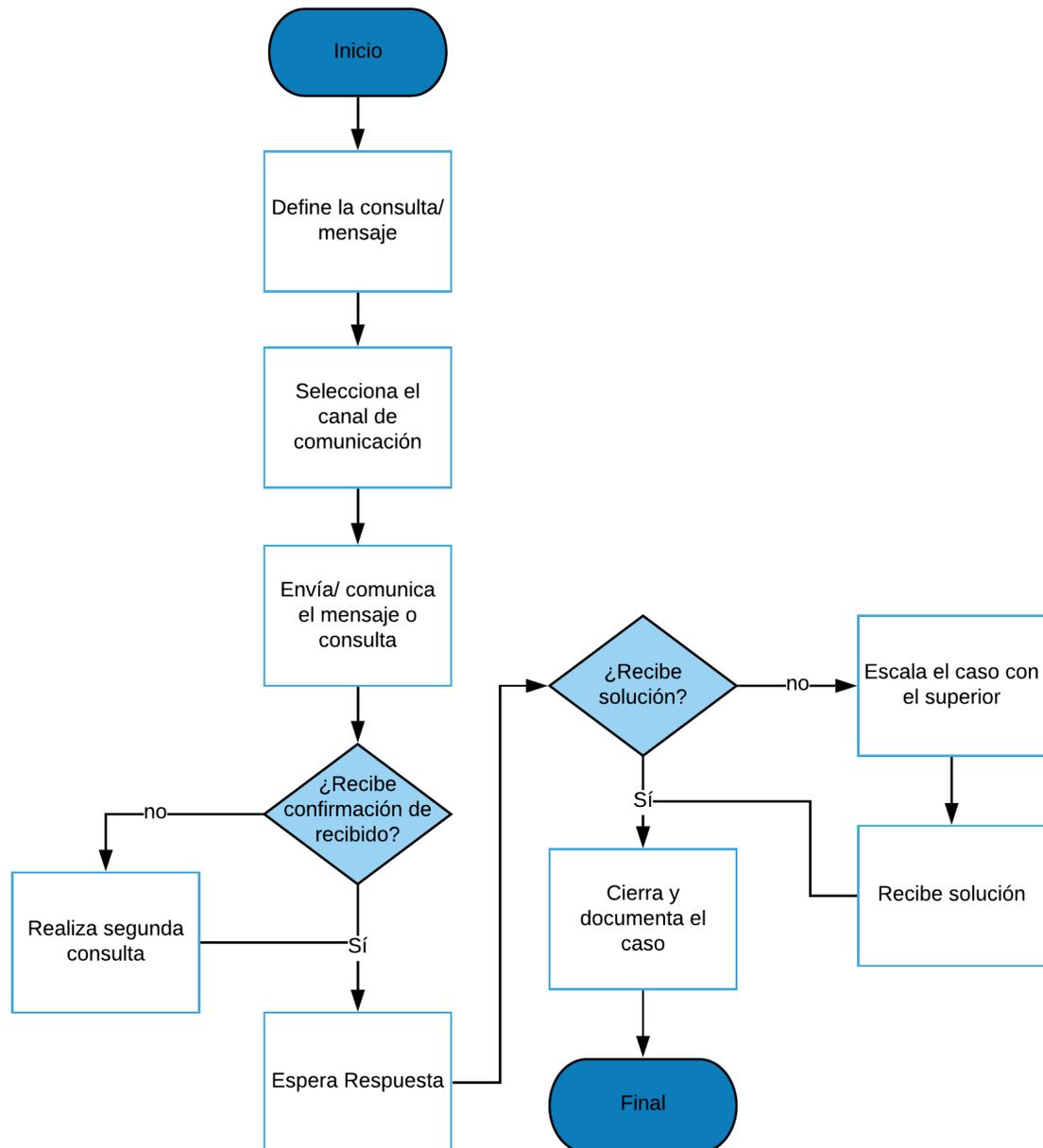
**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

#### iv. Flujoograma de Consulta y Participación de los Trabajadores (colaboradores-jefes)



Fuente: elaboración propia.

#### Our Mission

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

#### Our Vision

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

### c. Comunicaciones Internas

#### i. Matriz de Comunicaciones Internas

La “Matriz de comunicaciones internas”, constituye una propuesta aplicable a la fase de planeación del ciclo PHVA, en donde el departamento a cargo, deberá realizar un inventario de los posibles mensajes a comunicar; puede ser un plan de trabajo mensual, anual, o según corresponda. Esta metodología puede ser un complemento a los procesos de participación y consulta de los trabajadores de Sykes previamente definidos.<sup>1</sup>

Mensaje	Emisor	Canal	Frecuencia	Receptor

Esta matriz es una guía práctica, clara, corta, y fácil de comprender, diseñada para el equipo directivo responsable de la gestión de la SST dentro de la empresa.

#### ii. Pasos para el Uso de la Matriz de Comunicaciones Internas.

A continuación, se explica el significado de cada componente y columnas de esta matriz:

<b>1. Defina el tipo de mensaje a comunicar (campañas, emergencias, encuestas, etc):</b>	Es importante para enfocar los esfuerzos en los aspectos relevantes del mismo, e informar solo lo relevante.
<b>2. Identifique al responsable de emitir el mensaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer al responsable de emitir el mensaje permite aprovechar los recursos (tiempo y dinero), así como evita re-trabajos, y por ende mayores costos</li> </ul>
<b>3. Identifique al receptor del mensaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesario para determinar cuál es el mejor canal para difundir lo que se quiere comunicar.</li> </ul>
<b>4. Escoja el canal de comunicación apto para socializar el mensaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio a seleccionar debe ser acorde a la audiencia, y al mensaje que se desea hacer llegar a los trabajadores, o partes interesadas.</li> </ul>
<b>5. Defina la frecuencia de emisión del mensaje:</b>	En caso de aplique, deberá indicarse si el mensaje se comunicara de forma diaria, semanal, quincenal, o mensualmente, según sea necesario.

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Se puede observar un ejemplo de llenado en el anexo 4.

#### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

#### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

### VIII. Condiciones de Seguridad

Tabla 5. Desglose de condiciones de seguridad	
Condición	Descripción
<b>Informar al receptor correcto</b>	Enviar o dar a conocer un mensaje a las personas apropiadas.
<b>Orden de procedimientos</b>	Acatar las disposiciones establecidas sobre los medios oportunos para incentivar la participación y consulta.
<b>Frecuencia de comunicación</b>	Garantizar que el flujo de la información sea el necesario.
	Supervisar la frecuencia de las reuniones de equipo con el propósito de actualizaciones, cambio de protocolos, etc.
<b>Información documentada</b>	Diseñar y mantener un registro detallado de las técnicas/medios utilizados en la gestión de la SST.

Fuente: elaboración propia.

### IX. Documentos Relacionados

Tabla 6. Documentos adjuntos	
a. ISO 45001:2018, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	 DIS_2_45001_2017.pdf
b. POL-829-0005 Política para Contratistas.	
c. Homologación MAN-829-0004 Manual de Salud y Seguridad Ocupacional para Contratistas.	

#### Our Mission

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

#### Our Vision

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

**X. Aprobaciones/ Firmas****Este Manual fue creado por:**

Joheysi González Martínez. \_\_\_\_\_  
(Firma)

Andrés Meléndez Rodríguez. \_\_\_\_\_  
(Firma)

Gretty Morales Fallas. \_\_\_\_\_  
(Firma)

**Este Manual fue revisado por:**

Tracy Casto. \_\_\_\_\_  
(Firma)

Violeta Calvo. \_\_\_\_\_  
(Firma)

**Este Manual fue aprobado por:**

Alejandro Arciniegas Márquez. \_\_\_\_\_  
(Firma)

Guillermo Blanco Solano. \_\_\_\_\_  
(Firma)

**Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

**Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

## **XI. Aviso Legal**

Este instrumento no intenta ser un programa de entrenamiento en la materia, ni formar expertos.

Los elementos más importantes en la prevención de accidentes y lesiones son el reconocimiento, entendimiento y control de los peligros acoplados con el uso del sentido común y la buena actitud hacia la seguridad.

### **Control y Restricciones del Documento**

Este es un documento propiedad de SYKES Enterprise, toda la información incluida en este documento es protegida por leyes de privacidad y contra el fraude, este documento se debe considerar privado y tratado como confidencial. El Departamento o individuo encargado de este documento será responsable por el uso y el destino final de este documento.

Este documento no podrá salir física ni digitalmente de la empresa en ninguna circunstancia.

Este documento debe de ser mantenido de acuerdo con las políticas vigentes de la empresa y será sujeto a procesos de auditoría por parte del departamento de estándares de la empresa

#### **Our Mission**

Our mission is to make our clients more efficient and more profitable while improving loyalty to their company brands.

#### **Our Vision**

SYKES will be the Global Standard for delivering value-based customer contact management solutions tailored to the unique needs of our clients

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

Con respecto al contexto nacional e internacional en materia de certificaciones ISO 45001:2018, es posible concluir lo siguiente:

Como resultado de la migración de la norma OHSAS 18001 a ISO 45001:2018, se espera el incremento en el número de empresas que hagan sus procesos conformes a los criterios de la nueva ISO. Este auge en las certificaciones promueve la mejora en la gestión de los riesgos, así como la prevención y disminución de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.

La estructura de alto nivel de la ISO 45001:2018, permite a las organizaciones integrar sus Sistemas de Gestión; es decir, unificar la gestión de los aspectos similares de las normas con las que cuenta. La integración fomenta la reducción de costos asociados, facilita la óptima gestión de los grupos de interés, y permite la toma de decisiones en temas de seguridad y salud para el beneficio de los trabajadores.

La adopción de estándares internacionales beneficia positivamente a las empresas. A nivel interno, incide en aspectos como la mejora continua, y la satisfacción de los colaboradores. Adicionalmente, la *Norma ISO 45001:2018* constituye una herramienta para abordar la seguridad y salud en el trabajo de una manera eficaz, ya que involucra a todos los niveles de la compañía, y se fundamenta en el liderazgo de la alta dirección, así como en la participación y consulta de los trabajadores.

Los riesgos o enfermedades laborales pueden estar asociadas al esfuerzo físico, pero también a cargas de trabajo excesivas, y los altos niveles de estrés a los que puedan estar sometidos los trabajadores en sus actividades laborales diarias. Las lesiones musculares tales como tendinitis en manos, y lumbalgia, son los que más reportan los colaboradores de SYKES. Solo en 2019 se reportaron 54 casos con lumbalgia. Esto refleja que las

empresas de servicios también registran problemas de salud derivados del entorno de trabajo.

Las fuentes consultadas, en su mayoría, hacen referencia a empresas certificadas pertenecientes al sector construcción, y otros sectores industriales que involucran el esfuerzo físico por parte del colaborador. No obstante, empresas de servicios como SYKES, también pueden cumplir los requisitos de la norma, (incluso sin obtener la certificación), como resultado del compromiso y liderazgo de la alta dirección en materia de SST.

Con la adopción de la norma, SYKES se convierte en pionero a nivel nacional, al convertirse en la primera empresa de su industria y tamaño, que centra sus esfuerzos en las disposiciones de la norma, como una base para elaborar una estrategia en materia de SST.

Con respecto a los procesos de participación y consulta de SYKES, los siguientes son los principales aspectos relacionados.

En el contexto actual, se espera que las empresas fomenten la participación activa de los trabajadores, y que faciliten los recursos y materiales necesarios para tales efectos. El ciclo PHVA es una herramienta a tomar en cuenta, ya que permite que las acciones propuestas sean ejecutadas, verificadas, y que se realice el correspondiente seguimiento ante la presencia de no conformidades.

El consenso internacional representado en la cláusula 5.4 de la nueva ISO 45001:2018, brinda al trabajador la oportunidad de asumir un rol más protagónico en el establecimiento, actualización, y mejora continua de la SST; como, por ejemplo, proponer acciones concretas para disminuir el riesgo de accidentes asociados a una actividad laboral específica. La participación no debe ser vista como una obligación, sino como una oportunidad para fomentar lugares de trabajo seguros.

La opinión de los colaboradores que participaron en las mesas de trabajo fue importante durante la elaboración del proyecto. Los participantes concluyeron que las actividades de participación y consulta son relevantes para la mejora de la gestión de la

seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa. Adicionalmente, se mostraron entusiasmados ante los beneficios de la eventual certificación.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos implantados con la ISO 45001:2018, parte de los esfuerzos de SYKES se orientan a la adecuación del Sistema de Gestión, y a la mejora continua de los procesos relacionados a la participación y consulta de los trabajadores. Adicionalmente, la certificación agrega valor a la empresa, y mejora su posición frente a aquellas empresas que no la han implantado.

Se concluye que la norma ISO 45001:2018 impulsa una cultura de seguridad y salud ocupacional en la organización que promueve la prevención y la salud de las personas trabajadoras. También se determina que la norma mejora la imagen de la organización como empleadora, así como, brinda a la organización las herramientas para la mejora continua de su Sistema de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional.

Con respecto al procedimiento de operación estándar de participación y consulta propuesto, cabe enfatizar lo siguiente:

La propuesta derivada del presente proyecto proporciona al Departamento de Salud Ocupacional alternativas para la consulta y participación de los trabajadores. La fuente primaria para la elaboración del mecanismo fueron opiniones propias de trabajadores de SYKES. Las mesas de trabajo realizadas fungieron como una herramienta para la formación de matrices que permitieron el diseño del SOP, de acuerdo con las necesidades y expectativas de la población, representadas por los participantes en las distintas reuniones celebradas.

Para el mecanismo entregado a la organización fue clave conocer los canales y herramientas empleadas por SYKES para la promoción de la participación y consulta de sus colaboradores. Las estrategias presentadas en el instrumento pretendieron cubrir a todos los niveles de la organización, así como mostrar los canales idóneos para la transmisión de información entre los diferentes actores en materia de SST.

Se determina que cada nivel y función aplicable debe formar parte de la gestión de la SST dentro de la organización. No obstante, para lograr altos niveles de participación y

consulta, es necesario definir actividades de sensibilización sobre la importancia de apoyar los esfuerzos de la alta dirección en esta área. Adicionalmente, los responsables a cargo deben procurar eliminar o minimizar las barreras y obstáculos que constituyan una amenaza para la participación y consulta de los trabajadores.

Para la efectiva gestión por procesos, resulta fundamental la información documentada, por lo tanto, el Departamento de Salud Ocupacional debe determinar los medios apropiados para el manejo y difusión de información relacionada al programa de SST. Como resultado de la implantación de la norma, la empresa eventualmente dispone de registros específicos, los cuales servirán como base para la toma de decisiones basadas en evidencias.

Finalmente se concluye que la preparación para la certificación es una oportunidad para la identificación de áreas de mejora, no obstante, esto no debe terminar una vez obtenida la certificación; al contrario, la empresa debe mantener y seguir identificando áreas de mejora en materia de SST. Además, se infiere que el mundo laboral se enfrenta a cambios constantes que requieren la mejora y actualización de la política en SST a través del tiempo.

## **B. RECOMENDACIONES**

Con base en el trabajo realizado, y el logro de los objetivos propuestos, se elaboraron las siguientes proposiciones, acciones tanto para la empresa, como para futuros sustentantes:

Se aconseja el uso del ciclo PHVA, o también conocido como ciclo de Deming, como filosofía en los procesos referentes a la participación y consulta de los trabajadores. Esto permitirá mejorar de forma integral la credibilidad, y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Para este fin, se sugiere la elaboración de una guía corta, clara y concisa basada en dicho proceso, que facilite la comprensión de dicha metodología.

Se insta a la organización a identificar las barreras que interfieren con la activa participación y consulta de los trabajadores. Para tal efecto, se propone la realización de un cuestionario anual que permita recopilar los puntos de vista, opiniones e inquietudes de los trabajadores en esta materia.

También se recomienda motivar la participación de los colaboradores en el reporte de incidentes, identificación de riesgos y peligros dentro de los centros de trabajo de SYKES a nivel nacional. Así como las ideas, opiniones y sugerencias de estos en la identificación de oportunidades de mejoras del mecanismo propuesto en este estudio.

Se propone al equipo directivo la investigación sobre estrategias y planes de acción de participación y consulta de los trabajadores llevadas a cabo por empresas nacionales, así como la realización de estudios periódicos que sirvan como insumos para la elaboración de nuevas propuestas en esta materia.

Por otra parte, se recomienda ampliar el recurso humano del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional con el fin de brindar una mayor cobertura, garantizar la gestión efectiva de la participación y consulta de los trabajadores, así como la respuesta proactiva en los distintos roles y responsabilidades aplicables.

En cuanto al procedimiento de operación estándar (SOP por sus siglas en inglés) propuesto a la compañía como resultado de la investigación se recomienda a la empresa lo siguiente:

Se sugiere comunicar y hacer de fácil acceso el procedimiento de participación y consulta para el equipo directivo encargado de la gestión de la SST. Se deberá designar un profesional encargado de gestionar la ejecución, manejo y actualización del mecanismo de participación y consulta propuesto, así como la puesta en marcha de todas aquellas mejoras que se consideren pertinentes.

Se recomienda a los responsables realizar reuniones periódicas con los trabajadores, o sus representantes con el fin de brindar actualizaciones en temas de salud ocupacional, establecer nuevos procesos, definir cambios, e informar aspectos relevantes de la SST a nivel interno o externo.

Así mismo, al equipo o profesional a cargo se recomienda comunicar de forma periódica los resultados de participación y consulta a los trabajadores como parte de una rendición de cuentas que fomente la transparencia, y que evidencie el compromiso de la alta dirección con la participación y consulta de los trabajadores.

Como última recomendación, se insta a SYKES realizar un estudio que les permita conocer la posibilidad de crear un programa de reubicación para sus colaboradores de acuerdo con zonas geográficas. Durante las mesas redondas realizadas en el presente proyecto, los colaboradores expresaron que un programa de reubicación les permitiría elegir una sede más cercana a sus hogares y con esto contribuir con su calidad de vida. Las opiniones de los colaboradores representan una oportunidad para la mejora de los programas existentes, así como la aportación de ideas y propuestas que mejoren su instancia en la compañía, tal y como la mencionada anteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2019). Primer año de la ISO 45001. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://revista.aenor.com/346/primer-ano-de-la-iso-45001.html>
- AENOR. (2007) OHSAS 18001:2007. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Recuperado el 10 de abril de 2020 en [https://infomadera.net/uploads/descargas/archivo\\_49\\_Sistemas%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20seguridad%20y%20salud%20OHSAS%2018001-2007.pdf](https://infomadera.net/uploads/descargas/archivo_49_Sistemas%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20seguridad%20y%20salud%20OHSAS%2018001-2007.pdf)
- Araujo, M. (6 de agosto de 2012). El Auge de las construcciones impulsa las certificaciones en el sector. La República. Recuperado el 25 de abril de 2020 de <https://www.larepublica.co/empresas/el-auge-de-las-construcciones-impulsa-certificaciones-en-el-sector-2017488>
- Arévalo, N. (2010). Importancia de la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional bajo la norma OHSAS 18001. Ensayo - Material inédito. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia
- Barquero, M. (6 de junio de 2019). Paradise Ingredients invirtió \$20 millones en nueva planta. La Nación. Recuperado el 21 de abril de <https://www.nacion.com/economia/agro/paradise-ingredients-invirtio-20-millones-en/DK2VVK2SYRCQLIC2UZFMFDMQ/story/>
- Camisón, C, Cruz, S. y González, T. (2006) Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Education.
- Campos, F. Lopez, M. Martinez, M. Ossorio, J. Perez, J. Rodriguez, M y Tato, M. (2018). Guía para la implementación de la Norma ISO 45001. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de [https://www.diba.cat/documents/467843/172263104/GUIA\\_IMPLEMENTACION\\_ISO45001.pdf/5da61652-f814-4aa7-9f45-01cf8117c772](https://www.diba.cat/documents/467843/172263104/GUIA_IMPLEMENTACION_ISO45001.pdf/5da61652-f814-4aa7-9f45-01cf8117c772)
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. Dialnet. pp. 45-60. pdf.
- Caro, L. (s.f). 7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Recuperado el 10 de enero de 2020 de <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- Central America Data. (2008). Certifican calidad del servicio de Panasonic Centroamericana. Recuperado el 05 de mayo de 2020 de

[https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Certifican\\_calidad\\_del\\_servicio\\_de\\_Panasonic\\_Centroamericana](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Certifican_calidad_del_servicio_de_Panasonic_Centroamericana)

Consejo de Salud Ocupacional y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Estadísticas de Salud Ocupacional Costa Rica 2018. Recuperado el 12 de julio de 2020 de [https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/consultas/Estadisticas%20Salud%20Ocupacional%202018.pdf](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/consultas/Estadisticas%20Salud%20Ocupacional%202018.pdf)

DATASys. (2019). ¿Quiénes Somos #DataSys? Recuperado el 21 de abril de <https://datasys.la/nosotros/>

Deloitte, (2019). Health and Safety Leadership Survey: How Leaders are Managing Mental Health and Wellbeing in the Workplace. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/risk/Health%20and%20Safety%20Report%202019.pdf>

Escuela Europea de Excelencia. (11 de diciembre de 2017). Los 7 principios de la Gestión de la Calidad. Recuperado el 30 de mayo de 2020 de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/12/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-calidad/>

Escuela Europea de Excelencia. (s.f) Diferencias entre OHSAS 18001 e ISO 45001. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/06/diferencias-entre-ohsas-18001-e-iso-45001/>

Estanc. (2018). Estanc receives ISO 45001: 2018 Occupational Health and Safety Management Standard. Recuperado el 12 de marzo del 2020 de <https://estanc.eu/news/estanc-receives-iso-45001/>

Fagor Industrial. (1 de octubre de 2019). Fagor Industrial obtiene Certificación ISO 45001. Recuperado el 21 de abril de <http://blog.fagorindustrial.com/?p=4667&lang=en>

Fallas, C. (25 de febrero de 2016). Tres empresas explican cómo la inversión permite avances en Salud Ocupacional. El Financiero. Recuperado el 25 de abril de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/tres-empresas-explican-como-lainversionpermite-avances-ensaludocupacional/TOESOB75RARHDPCXB6LHO7L5A/story>

Fallas, C. (30 de agosto de 2015). Empresas ejecutan programas para mejorar la salud de sus colaboradores. El Financiero. Recuperado el 25 de abril de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/empresas-ejecutan-programas-para->

beneficiar-la-salud-de-sus-  
colaboradores/BD3BYEBUVJGZVKC54NVMLP5ZXM/story/

FM Logistics. (12 de marzo de 2019). FM Logistic becomes the first logistics company in France to be awarded ISO 45001 certification (occupational health and safety) across all sites. Recuperado el 25 de abril de 2020 de <https://www.fmlogistic.fr/en-gb/Medias/News/FM-LOGISTIC-BECOMES-THE-FIRST-LOGISTICS-COMPANY-IN-FRANCE-TO-BE-AWARDED-ISO-45001-CERTIFICATION-OCCUPATIONAL-HEALTH-AND-SAFETY-ACROSS-ALL-SITES>.

Forbes, R. (2014). Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. Recuperado el 01 de mayo de 2020 de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_277\\_151214\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_277_151214_es.pdf)

Gifford, J, Neathey, F, y Loukas G. (2005). Employee Involvement Information, Consultation and Discretion. Recuperado el 24 de marzo de <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/427.pdf>

Global STD. (2018). ISO Survey 2018. Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://www.globalstd.com/blog/iso-survey-2018>

Gobierno de Costa Rica. (27 de agosto de 1943). Ley 2 de 1943. Código de Trabajo. La Gaceta n.º 192. Recuperado de <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigodetrabajo.pdf>

Gold Fields. (2018). Sistema Integrado de Gestión – Participación y Consulta. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de [https://www.goldfields.com.pe/SSYMA/procedimientos\\_administracion\\_sistema/SSYMA-P03.07%20Participaci%C3%B3n%20y%20Consulta%20V8.pdf](https://www.goldfields.com.pe/SSYMA/procedimientos_administracion_sistema/SSYMA-P03.07%20Participaci%C3%B3n%20y%20Consulta%20V8.pdf)

Hydraulics & Pneumatics. (1 de noviembre de 2019). Enerpac's Hengelo Facility Awarded ISO 45001 Safety Standard. Recuperado el 21 de abril de 2020 de [https://hpmag.co.uk/news/fullstory.php/aid/2347/Enerpac\\_92s\\_Hengelo\\_Facility\\_Awarded\\_ISO\\_45001\\_Safety\\_Standard.html](https://hpmag.co.uk/news/fullstory.php/aid/2347/Enerpac_92s_Hengelo_Facility_Awarded_ISO_45001_Safety_Standard.html)

IBM Knowledge Center. (s.f). Gestión de los procedimientos operativos estándar. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SS7TH3\\_1.0.0/com.ibm.pmo.doc/manage\\_stand\\_ops\\_procs.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SS7TH3_1.0.0/com.ibm.pmo.doc/manage_stand_ops_procs.html)

INTECO. (2020). Listado de Certificaciones. Recuperado el 05 de mayo de 2020 de [https://www.inteco.org/page/inteco.certifications\\_list](https://www.inteco.org/page/inteco.certifications_list)

- KION Group. (2019). KION North America Corporation Awarded ISO Certifications 14001, 45001 and 9001. Recuperado el 21 de abril de [https://www.kion-na.com/KION-NA-Master/Downloads/Spec-Sheets/20191106\\_KION-North-America\\_ISO-Certifications.pdf](https://www.kion-na.com/KION-NA-Master/Downloads/Spec-Sheets/20191106_KION-North-America_ISO-Certifications.pdf)
- Kolbi Negocios. (23 de enero de 2020). ISO 45001:2018. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de [https://www.kolbi.cr/wps/portal/kolbi\\_dev/negocios/certificaciones/iso45001-2018/!ut/p/z1/pZBBT4NAEIV\\_S68mZmaBheW4wQrFTUGBUPZitrpaIrakKB76691i1fRQrHFuM\\_nezLwHEhYg12pXv6q-3qxVY\\_pKuo9x6HByl6FAP\\_aRx1F4411W5KculAPg3TNOohAFK2KK3A8CD OyCzBIX5CV6PFMcL9N\\_AwkjNnJa2MJmydxhzh\\_1J0Cauvgf\\_QDIcXslyAEZS\\_C3HXLkyU8PpyfCxDOAH9tFKqjFMgKVceH9AHg7ZSbFqZXnD0iQOICudN MesbNhU8gOp9qt3gUr\\_fQG1YtqOn2Ydb3a9vPNs4aKki9I1F0PFV6ZSfitemFpg Pbte7nO93PPJ5AM8bl\\_\\_/](https://www.kolbi.cr/wps/portal/kolbi_dev/negocios/certificaciones/iso45001-2018/!ut/p/z1/pZBBT4NAEIV_S68mZmaBheW4wQrFTUGBUPZitrpaIrakKB76691i1fRQrHFuM_nezLwHEhYg12pXv6q-3qxVY_pKuo9x6HByl6FAP_aRx1F4411W5KculAPg3TNOohAFK2KK3A8CD OyCzBIX5CV6PFMcL9N_AwkjNnJa2MJmydxhzh_1J0Cauvgf_QDIcXslyAEZS_C3HXLkyU8PpyfCxDOAH9tFKqjFMgKVceH9AHg7ZSbFqZXnD0iQOICudN MesbNhU8gOp9qt3gUr_fQG1YtqOn2Ydb3a9vPNs4aKki9I1F0PFV6ZSfitemFpg Pbte7nO93PPJ5AM8bl__/)
- Melco, (9 de noviembre de 2018). Melco attains ISO 45001 on Occupational Safety and Health management Becoming Macau's first gaming operator to be awarded this globally recognized standard. Recuperado el 20 de abril de 2020 de [https://www.melco-resorts.com/en/doc/Release\\_EN\\_Melco%20ISO45001%20Award%20Ceremony\\_20181031\\_FINAL.pdf](https://www.melco-resorts.com/en/doc/Release_EN_Melco%20ISO45001%20Award%20Ceremony_20181031_FINAL.pdf)
- Mella, O. (2000). Grupos focales (“focus groups”). Técnica de investigación cualitativa. Recuperado el 10 de enero de 2020 de <http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Organización Internacional del Trabajo (2014) SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO (SST): Aportes para una cultura de la prevención. Recuperado el 02 de mayo de 2019 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_248685.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf)
- Molano, J y Arévalo, N. (2011). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar*, V(23°), página inicial <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar> página final <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40486/42322>

- Molina, R. (2017). Aplicación de la futura Norma ISO 45001 a una Organización o Empresa. [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid]. Recuperado el 05 de mayo de 2020 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25744/TFM-P-679.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montacargas Odio. (s.f). Montacargas Odio S.A. Recuperado el 20 de marzo de <http://www.montacargasodio.com/montacargas-odio-s-a-2/>
- OIT. (2020). Seguridad y salud en el trabajo. Recuperado el 10 de abril de 2020 en <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional de Estandarización. (2015). Quality Management Principles. Recuperado el 31 de marzo de 2020 de <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
- Organización Internacional de Estandarización. (2017). ISO/DIS 45001. Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso. Impreso.
- Organización Internacional de Estandarización. (2017). ISO/DIS 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso. Recuperado el 2 de octubre de 2019 de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional de Estandarización. (Agosto de 2018). The ISO Survey of Management System Standard Certifications. Explanatory Note. Recuperado de [https://3yn1j14c4twk1bmdg82226en-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/06/Overall\\_results\\_and\\_explanatory\\_note\\_on\\_2017\\_Survey\\_results.pdf](https://3yn1j14c4twk1bmdg82226en-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/06/Overall_results_and_explanatory_note_on_2017_Survey_results.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo. (2008). XVIII Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo - Cumbre Mundial sobre Seguridad y Salud, Seúl, República de Corea. Recuperado el 02 de febrero de 2020 de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_093806/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_093806/lang--es/index.htm)
- Organización Internacional de Trabajo. (2011). Sistema de gestión de la SST: un instrumento para la mejora continua. Recuperado el 30 de noviembre del 2019 de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/presentation/wcms\\_154875.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/presentation/wcms_154875.pdf)

- Organización Internacional de Trabajo. (2019). Seguridad y salud en el trabajo. Recuperado el 2 de febrero del 2020 de <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud (2017). Protección de la salud de los trabajadores. Recuperado 20 abril del 2020 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Organización Mundial de la Salud. (2005). El número de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo sigue aumentando. Recuperado el 11 de diciembre 2019 de <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2005/pr18/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Recuperado el 5 de marzo del 2020 de [https://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2017). Protección de la salud de los trabajadores. Recuperado el 11 de diciembre de 2019 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Pegasus. (2018). ISO 45001 Clause 5.4 Consultation and Participation of Workers. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <https://www.pegasuslegalregister.com/2018/03/07/iso-45001-consultation-workers/>
- Portal Portuario. (19 de enero de 2020). Puerto Angamos obtiene certificación de Norma ISO 45001:2018. Recuperado el 25 de abril de <https://portalportuario.cl/puerto-angamos-obtiene-certificacion-norma-iso-450012018/>
- PRO Australia. (2018). 2018 Survey Results - ISO certification to various management systems. Recuperado el 22 de abril de 2020 de [https://www.qproaustralia.com.au/uploads/2/9/5/6/2956092/iso\\_certification\\_statistics\\_-\\_2018.pdf](https://www.qproaustralia.com.au/uploads/2/9/5/6/2956092/iso_certification_statistics_-_2018.pdf)
- Purwanto. A, Masduki. A, Haji. A, y Budi. P. t: Engineering & Management. (Febrero 2020) The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance. ResearchGate. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de [https://www.researchgate.net/profile/Arman\\_Haji\\_Ahmad/publication/339587086\\_The\\_Effect\\_of\\_Implementation\\_Integrated\\_Management\\_System\\_ISO\\_9001\\_ISO\\_14001\\_ISO\\_22000\\_and\\_ISO\\_45001\\_on\\_Indonesian\\_Food\\_Industries\\_Performance/links/5e84895f4585150839b3222c/The-Effect-of-Implementation-](https://www.researchgate.net/profile/Arman_Haji_Ahmad/publication/339587086_The_Effect_of_Implementation_Integrated_Management_System_ISO_9001_ISO_14001_ISO_22000_and_ISO_45001_on_Indonesian_Food_Industries_Performance/links/5e84895f4585150839b3222c/The-Effect-of-Implementation-)

Integrated-Management-System-ISO-9001-ISO-14001-ISO-22000-and-ISO-45001-on-Indonesian-Food-Industries-Performance.pdf

Quality Management Systems (s.f). Chapter 14: Quality Management Systems. (pp. 264-287). Recuperado el 2 de abril de 2020 de <https://www.abahe.uk/business-administration/Quality-Management-Systems.pdf>

Seko. (s.f.). Seko receives ISO 45001 certification for occupational health and safety management. Recuperado el 20 de abril de 2020 de <https://www.seko.com/cp/news/view/seko-receives-iso-45001-certification-for-occupational-health-and-safety-management>

Shearn P. (2004). Workforce Participation in the Management of Occupational Health & Safety. Health and Safety Laboratory (Nº HSL/2005/09). H&SL. Recuperado el 24 de marzo de [https://www.hse.gov.uk/research/hsl\\_pdf/2005/hsl0509.pdf](https://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2005/hsl0509.pdf)

Sustainable Development Goals Fund. (2012). De los ODM a los ODS. Recuperado el 06 de junio de 2020 de <https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>

SYKES. (2018). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado el 04 de abril de 2020 de <http://www.sykescostarica.com/reportesostenibilidad.html>

SYKES. (2019). About us. Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://www.SYKES.com/>

SYKES. (2019). Reporte de Sostenibilidad 2019. Recuperado el 15 de marzo de 2020 en <http://www.SYKEScostarica.com/reporte2019.html>

Unifikas, (2014). Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001: ¿Qué ocurre en Latinoamérica? Recuperado el 06 de junio de 2020 de <http://www.unifikas.com/es/noticias/certificaciones-iso-9001-e-iso-14001-que-ocurre-en-latinoamerica>

## ANEXOS

### ANEXO 1. RESUMEN DE LAS MESAS DE TRABAJO

Con el propósito de obtener información de parte de los colaboradores de SYKES se realizaron un total de 4 sesiones presenciales de mesa redonda en cada una de las sedes de la empresa en Costa Rica (excepto la sede de Moravia). En dichas sesiones participaron colaboradores directos no solo de distintos niveles jerárquicos, sino también de distintas funciones, y permanencia dentro de la organización. El siguiente cuadro resume las principales características de los grupos entrevistados:

Sesión	Fecha	Sede	Participantes	Características
1	11/10/19	Main. Global Park	3 mujeres 3 hombres Total=6	-Servicio al cliente. -18-22 años. -2 meses 1 año de estar en la empresa.
2	05/11/19	San Pedro	12 hombres 14 mujeres Total= 26	-Personal de servicio al cliente, la gran mayoría fueron jefes de equipo, y de cuentas Partición de un miembro de la brigada. -Entre 25 y 60 años. -Entre 2 y 15 años de permanencia.
3	15/11/19	Hatillo	2 mujeres 7 hombres Total=9	-Personal de IT, planillas, recursos humanos, compensaciones y beneficios, y de servicio al cliente.
4	15/11/19	Anexo	12 hombres 0 mujeres Total=12	-Personal de servicio al cliente y jefes de equipo. -Entre 22 y 32 años de edad. -Entre 2 y 13 años de permanencia en la empresa.
5	4/01/20	Main. Global Park	6 hombres 4 mujeres Total=10	-Personal de servicio al cliente y 2 jefes de equipo. -Entre 20 y 30 años de edad. -Entre 0 y 4 años de permanencia en la empresa.

## **ANEXO 2. PREGUNTAS DE LAS MESAS DE TRABAJO**

- ¿Qué herramientas implementa SYKES para la participación y consulta de sus colaboradores en materia de salud y seguridad ocupacional?
- ¿Conoce usted sobre programas o actividades que promuevan la seguridad y la salud en el trabajo? ¿Cuáles? ¿Cómo le gustaría mejorarlo?
- ¿De qué manera les gustaría que SYKES les consulte materia de salud y seguridad ocupacional?
- ¿Cuáles espacios, materiales y recursos son necesarios para que usted participe en la mejora de la SST?
- Identifique obstáculos que pueden afectar su participación en el sistema de gestión de la SST, y de qué manera SYKES puede minimizarlos/eliminarlos.

## **ANEXO 3. ENTREVISTA CON TRACY CASTRO INGENIERA EN SALUD OCUPACIONAL PARA LA EMPRESA SYKES COSTA RICA**

**Cuestionario: Contexto Actual en materia de Salud y Seguridad Ocupacional en la empresa SYKES Costa Rica.**

**Aplicador de la encuesta:** Andrés Meléndez Rodríguez

**Encuestada:** Tracy Castro, encargada en Salud Ocupacional

- 1) ¿Qué tan frecuente reciben los colaboradores de SYKES capacitación o formación en materia de salud ocupacional?**

Anualmente: Supervisores, TMs, Trainers

- 2) ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de salud ocupacional?**

Una persona que es outsourcing.

- 3) ¿Consideran que el programa de brigadistas debe tener mayores incentivos para obtener más voluntarios? ¿Identifica las posibles debilidades del programa en la promoción entre los colaboradores?**

No, el programa de brigadista está bien, si se da más incentivo vamos a caer en el error de que se acercan a querer formar parte de brigada únicamente por las bonificaciones que se dan, lo que puede conllevar a que tengamos brigadistas mal formados por la falta de interés de poder ayudar a las personas.

Falta de apoyo del personal a cargo de colaboradores para la divulgación de información, aunque se hace la comunicación por medio del totems y correo electrónico no alcanzamos a comunicar a todo el personal.

**4) ¿Se proyecta en el futuro cercano la ampliación del servicio de salud en horarios nocturnos, (luego de las 7:00pm)?**

¡Esta opción aún no se proyecta a futuro!

Pero, si una persona debe ser vista por salud ocupacional lo que se hace es agendar el día y la persona de salud ocupacional sale más tarde ese día para poder atender a la persona.

**5) ¿Qué tan importante ha sido la opinión de los colaboradores en la construcción de actividades y políticas relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo? ¿Se puede mejorar la manera de obtener la opinión?**

Involucrar a los colaboradores para la construcción de actividades o políticas de OHS es sumamente importante, ya que ellos son los que están dentro de las cuentas de producción y saben las expectativas y necesidades que ellos tienen como colaboradores, por ende, pueden salir grandes ideas de los trabajadores de la empresa.

La manera de obtener la información puede ser por medio de las comisiones de salud ocupacional, ya que vamos a tener representantes de los trabajadores y se pueden trabajar en ideas en pro a la mejora continua del SG SST.

**6) ¿Cuáles son las inquietudes más comunes de los colaboradores en materia de SST?**

- Mayor capacitación en materia de salud
- Información sobre proceso de reclutamiento de brigadistas
- Menor tiempo de realización de valoraciones de puesto

**7) ¿Cuáles son los pasos por seguir por un colaborador para solicitar cambios en el equipo ergonómico?**

- Cita medica
- Doctor o Doctora los valora
- Hacen referencia con OHS
- OHS hace valoración con sus observaciones y comentarios
- OHS entrega equipo ergonómico según corresponda!

**8) ¿Como puede la alta dirección involucrar a todos los trabajadores en la gestión de SST?**

Apoyar con la toma de decisiones y recursos de forma escalonada para poder tener la participación y el involucramiento con el personal

**9) ¿Considera que la obtención/implantación de la ISO 45001:2018 va a generar un cambio a nivel empresarial en el tema de SST?**

Si se va a tener un cambio la gestión de SST, mejor documentación, mejor funcionamiento del sistema y mejora continua en todas sus áreas.

**10) ¿Cuántas veces al mes el departamento de salud ocupacional se reúne para definir estrategias y tomar decisiones?**

Con la alta dirección se reúne dos veces al mes para la toma de decisiones o mejoras con el departamento.

**11) ¿Podría describirnos con puntos específicos como ha mejorado la gestión de salud y seguridad ocupacional en los últimos 2 años?**

Se ha tomado en cuenta el departamento de salud ocupacional para remodelaciones o proyectos nuevos para dar especificaciones en materia de código de seguridad humana entre otras disposiciones.

Estandarización de manual de remodelaciones con medidas estándares en puertas, apagadores y sistemas de accesos a una altura que cumpla con la Ley 7600 como servicios sanitarios.

Virtualizar los cursos de salud y seguridad ocupacional para los supervisores, TMs, trainer entre otros.

**12) ¿Cuáles han sido los programas más exitosos en materia de SST realizados en la compañía durante los últimos 3 años, cuáles han tenido mayor impacto en la población?**

La actividad anual de la semana de salud ocupacional fue una iniciativa para dar a conocer el departamento ya que, por la rotación del personal, había muchas personas que no sabían que se contaba con un departamento en la empresa.

**13) ¿Planean crear nuevos programas para involucrar al colaborador en la política de SST? ¿Como serian esos programas?**

Vamos a realizar comunicados como capacitaciones virtuales para poder abordar la política de SST.

**14) ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para generar programas en materia de SST, ¿Pueden estos obstáculos eliminarse?**

Falta de personal en materia de Salud ocupacional para 5 edificios, siempre tenemos cosas nuevas del día a día que impiden que le demos importancia al desarrollo de programas.

Estamos trabajando en el trabajo integral de Recursos humanos, salud ocupacional y servicios médicos, esto nos va a traer grandes beneficios porque somos áreas que estamos en pro a la salud de los colaboradores, y al estar trabajando en conjunto va a ayudar a mejorar los programas de salud y seguridad en el trabajo.

#### ANEXO 4. MATRIZ DE COMUNICACIONES INTERNAS

<b>Mensaje</b>	<b>Emisor</b>	<b>Canal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Receptor</b>
<b>Mensajes, avisos</b>	Departamento de Comunicaciones	SYKES App	Dependiendo del caso.	Colaboradores
<b>Campañas, avisos sobre temas específicos</b>	Profesional designado/ a cargo	Banners en el edificio	Mensuales, anuales, etc.	Colaboradores
<b>Avisos, Anuncios, Surveys (encuestas)</b>	Profesional designado/ a cargo	Correos informativos Sharepoint	Mensuales, anuales, etc.	Colaboradores Contratistas
<b>Emergencias</b>	Brigadista, jefe de comunicaciones, encargado de Salud ocupacional, etc.	Línea telefónica	Cuando sea necesario.	Colaboradores Contratistas
<b>Actividades del Site</b>	Departamento de Comunicaciones en conjunto con el encargado de Salud ocupacional	Reuniones Semanales, Team Meetings	Mensuales, anuales, etc.	Colaboradores Contratistas
<b>Disponibilidad de atención</b>	Departamento de Comunicaciones en conjunto con el encargado de Salud ocupacional	Brigada de emergencias	Mensuales, anuales, etc.	Colaboradores Contratistas
<b>Preguntas sobre Surveys</b>	Puntos de contacto designados	Puntos de contacto (Personas)	Dependiendo del caso.	Colaboradores Contratistas
<b>Simulacros</b>	Departamento de Comunicaciones en conjunto con encargado de Salud ocupacional	Correos informativos Sharepoint	Cuando sea necesario.	Colaboradores Contratistas

## ANEXO 5. PERFIL DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 45001

Nivel	Nombre empresa	Fecha	País de origen	Tamaño	Industria	Anuncio público de la certificación
INT	Clarke Energy	11-nov-19	Reino Unido	1000	Empresas comerciales y distribuidores	-Este estándar internacional demuestra el compromiso continuo de las empresas para proporcionar un entorno seguro para trabajar para nuestro personal y clientes.
INT	EC-OG	1-oct-19	Reino Unido	-	Consultoría energética	-EC -OG cree que un lugar de trabajo seguro y saludable es vital para que los empleados alcancen todo su potencial mientras entregan productos y servicios de calidad.
INT	Go Plant Fleet Services	30-sep-19	Reino Unido	511	Empresas comerciales y distribuidores	-30 September, 2019 Go Plant Fleet Services has scooped a prestigious award for its approach to road safety.
INT	Thomas Interiors Limited	3-jun-19	Reino Unido	50	Construcción e ingeniería	-Obtener la ISO45001 es un gran logro para la empresa y fue un verdadero esfuerzo de equipo.
INT	Casepak	-	Reino Unido	-	Reciclaje	- La nueva certificación ISO 45001, que subraya el compromiso de la empresa con la salud y la seguridad.
INT	HTL Group Limited	-	Reino Unido	3	Servicios de alquiler y ventas	-Como uno de los primeros en la industria en lograr este estándar, muestra nuestra dedicación continua y nuestro compromiso continuo de brindar un servicio al cliente excepcional con la seguridad de todos nuestros grupos de interés a la vanguardia en todo momento.
INT	Stonepave	-	Reino Unido e Irlanda	20	-	-El logro de las normas ISO 9001, 14001 y 45001 demuestra nuestro compromiso continuo para producir productos de alta calidad y ofrecer un servicio constante a todos nuestros clientes.
INT	Fagor Industrial	1-oct-19	España	300	Maquinaria industrial	-Hemos sido certificados con el estándar OHSAS 18001 desde 2007, y recientemente hemos recibido la certificación ISO 45001.
INT	INNNOVIA COPTALIA S.A.U	29-sep-19	España	-	Mantenimiento de calles y parques	-La implementación de la nueva norma, consolidará aún más nuestro compromiso con la protección activa y seguridad de todos nuestros trabajadores.

INT	Galictio S.A	30-nov-18	España	101	Construcción/mantenimiento naval	-Galictio es la primera empresa a nivel nacional que logra la certificación ISO 45001, expedida por Bureau Veritas bajo el certificado de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).
INT	FM Logistics	12-mar-19	Francia	27,200	Operador logístico	-Nuestro objetivo es involucrar y capacitar a todos los empleados, desde los conductores de carretillas elevadoras, a los encargados de la recogida de pedidos, a los directores de la plataforma y a todo el personal de soporte”.
INT	Sodexo Australia	28-sep-18	Francia	470,000	Restaurantes	-"Esta certificación refuerza nuestra posición... en demostrar la capacidad de Sodexo para controlar los procesos y garantizar que los servicios se presten a nuestros clientes de manera segura, sostenible y de calidad".
INT	Tereos Starch & Sweeteners Indonesia	10-jul-19	Francia	1,700	Productos químicos básicos	-Esta certificación y su proceso de adquisición han permitido crear conciencia sobre la seguridad entre todos los empleados, al mismo tiempo que han creado y mantenido la confianza de los clientes".
INT	Concord Cranes	2019	Surafrica	-	Empresas comercial y distribución	- Estamos totalmente comprometidos a mantener y actualizar nuestro OHSMS para garantizar la confianza y seguridad en todo lo que hacemos por nuestros clientes.
INT	Seko S.p.A	-	Italia	232	Maquinaria industrial	-La nueva acreditación reemplaza a OHSAS 18001 y reconoce que tenemos sistemas claramente definidos y ejecutados que protegen al personal de Seko..
INT	Baglietto S.p.A	6-mar-20	Italia	52	-	-La certificación 45001... confirma el compromiso del astillero de obtener un sistema de gestión de calidad, de acuerdo con los más altos estándares y las mejores prácticas...".
INT	Rosti AS (Poland)	14-sep-19	Dinamarca	-	Productos químicos básicos	-“Ponemos la salud y la seguridad de nuestros empleados en el centro de nuestras estrategias y operaciones diarias”, dice Łukasz Sekuła, Gerente de Calidad de Rosti Polonia.
INT	Melco Resorts & Entertainment Limited	-	China	23,078	Casinos y juegos	Demuestra el compromiso de Melco con el lugar de trabajo que se deriva de la alta gerencia a todos los niveles de la empresa, incluida la educación de los empleados, proveedores y subcontratistas en conciencia de SST.
INT	Hutchison Property Management Company	-	Reino Unido	-	-	-HPML is also the first company in Hong Kong awarded ISO 45001:2018 certificate by international certification organisation - SGS HK.

INT	Semecs International BV	-	Países Bajos	-	Servicios de fabricación electrónica	-Obtuvo la certificación ISO 45001 en 2019.
INT	Estanc AS	-	Estonia	113	Equipo de manufactura	-“Cuidamos y valoramos a nuestra gente, asegurando una experiencia positiva de los empleados y un entorno de trabajo seguro, dice Mihkel Tammo, CEO Estanc.
INT	Energya Steel Fabrication Co	-	Egipto	-	-	-Energya Steel Fabrication Co. es la primera empresa de la industria pesada de Egipto en obtener la certificación ISO 45001:2018, y es la tercera empresa del país en obtenerla.
INT	Tay	-	TURKMENISTAN	-	-	-Primera empresa de Turkmenistan que ha aprobado satisfactoriamente las auditorias de cumplimiento de la ISO 45001: 2018.
INT	Enerpac (Hengelo Facility)	-	Estados Unidos	4,700	Maquinaria industrial	-La salud y la seguridad son responsabilidad de todos en Enerpac ", señala Mart Hinnen, Gerente General, Enerpac HLT.
INT	KION North America	-	Estados Unidos	280	Maquinaria industrial	-Nos permite mantener buenos niveles de satisfacción del cliente en el mercado norteamericano.
INT	Cotemar	6-feb-19	Mexico	5400	Equipos y servicios de petróleo y gas	-Certificar y hacer evidente el compromiso de nuestra empresa en ofrecer servicios de calidad y operar siempre de forma segura, protegiendo a nuestros colaboradores, al medio ambiente y apoyando el bienestar de las comunidades en las que operamos.
INT	ATP Iluminacion	-	Mexico	-	-	-Un sistema de gestión de SST como el ISO 45001 favorece la eficacia productiva de la compañía y la percepción que de ella tienen sus propios empleados.
INT	T-Systems México, S.A. De C.V.	28-may-19	Mexico	955	Consultoría de TI y otros servicios	-Los distintivos reconocen a diferentes empresas de México que cumplen con las mejores prácticas socialmente responsables, y únicamente lo obtienen aquellas que cumplen con diversos estándares y procesos.
INT	Operadora Portuaria Centroamericana, S.A. de C.V.	4-dic-19	Honduras	-	Operador logístico	-La empresa actualmente cuenta con las normas ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 y la ISO 45001 -2018, todas en sus últimas versiones, las cuales certifican no solamente el proceso productivo de la empresa, si no también todas las áreas que de alguna manera impactan en el servicio que brinda OPC.
INT	La Casa de las Baterías	10-mar-19	Panamá	-	Empresas comerciales y distribuidores	-Con el proceso de estudio y adaptación a la nueva norma, lo que buscan no es sólo aumentar su prestigio en el mercado y en la sociedad; lo que fundamentalmente siguen persiguiendo son las

						oportunidades de mejora en la Gestión de la SST que se aplican en las normas.
INT	Compañía Licorera de Nicaragua S.A	27-abr-19	Nicaragua	208	Empresas comercial y distribución	-Compañía Licorera ha sido pionera en sistemas de gestión de calidad desde 1998, por ello, este nuevo logro refuerza el compromiso de la empresa por garantizar condiciones de trabajo seguras y apegadas a estrictos estándares internacionales.
INT	Quant	14-may-19	Chile	-	Mantenimiento o minero	-Tenemos la certeza de que un trabajo que se realiza enfocado en las personas y los procesos, ayudan a mejorar continuamente la seguridad de cada uno de nuestros colaboradores, la calidad de nuestros servicios y la gestión de activos lo que se traduce en clientes más satisfechos”.
INT	Puerto Angamos	29-ene-20	Chile	-	Operador logístico	-Puerto Angamos, junto a su filial Terminal Graneles del Norte, se convirtió en el primer puerto de Chile en obtener la certificación de la Norma ISO 45001:2018.
INT	Incolur S.A	17-ene-19	Chile	-	Construcción e ingeniería	-Ingeniería y Construcciones INCOLUR de Santiago de Chile recibe el certificado de ISO 45001:2018 Estándar de Seguridad y Salud Ocupacional en el día 14 de enero 2019.
INT	YPF Sociedad Anónima	20-ago-19	Argentina	-	Equipos y servicios de petróleo y gas	-Alcanzar esta norma permite, asimismo, fortalecer el compromiso con empleados, comunidad, clientes, accionistas y todos los públicos con los que interactúa la compañía.
NAC	Bridgestone Costa Rica S.A.	-	Costa Rica	1067	Neumáticos y Caucho	-
NAC	Compañía De Galletas Pozuelo Dcr S.A.	19-abr-19	Costa Rica	1100+	Alimentos empacados	-En Pozuelo la seguridad y salud involucra a todo el personal que son más de 1.100 colaboradores, así como aquellos que dan servicios tercerizados y hasta los visitantes.
NAC	Datasys Group S.A.	2019	Costa Rica	100+	Soluciones de tecnología	-Más de 100 colaboradores capacitados y certificados en las mejores prácticas.
NAC	Hondupalma/ Ecara	2019	Costa Rica	-	Empresas comercial y distribución	- Demuestra su capacidad para el cumplimiento de sus compromisos de seguridad y salud en el trabajo.
NAC	Paradise Ingredients S.A.	7-jun-19	Costa Rica	-	Empresas comercial y distribución	-Cuenta con un plan de seguridad y ambiente para ser carbono neutro en el 2025, y opera bajo la Certificación ISO 45001.

NAC	Montacargas Odio	-	Costa Rica	440	-	-Ahora estamos esperando la auditoría para certificarnos bajo la norma de Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo 45001.
NAC	Kolbi Negocios	-	Costa Rica	-	Servicios integrados de telecomunicaciones	-La certificación de Seguridad y Salud en el Trabajo de ISO 45001 nos compromete a proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para los trabajadores.

Fuente: elaboración propia con información de publicaciones de empresas, y periódicos en línea.

## ANEXO 6. HERRAMIENTAS MENCIONADAS SEGÚN LA SEDE PARA PARTICIPACIÓN Y CONSULTA

			Sede SYKES					
	Canal mencionado	Ejemplo/contexto	M1	M2	SP	H	A	No Q
1	SYKES App	Incluir pestaña de SSO: eventos, mensajes, avisos, etc.	X	X	X	X	X	5
2	Banners en el edificio	Sobre campañas, temas específicos					X	1
3	Correos informativos	Avisos, etc.			X	X	X	3
4	Share Point	Anuncios, encuestas, etc.			X	X	X	3
5	Línea de emergencias	Reportar situaciones					X	2
6	Reuniones semanales (Cuentas)	Informar sobre actividades de la sede.	X				X	2
7	Brigada de emergencias	Consultar disponibilidad.			X		X	2
8	Cláusula de contacto/referencia	-Para las encuestas -Pedir equipo ergonómico			X		X	2
9	Campañas/ simulacros	Uso de equipo, vías de evacuación, cómo ayudar a alguien en problemas (algo más visual).	X	X	X	X	X	5
10	Equipo de Salud Ocupacional (incluso oficinas)	Exclusivo para esta materia		X		X	X	3
11	Servicios Médicos.	Citas para equipo ergonómico.			X	X		2
12	Capacitaciones, charlas	Situaciones de emergencia, simulacros	X	X		X		3
13	Rotulación de seguridad y salud ocupacional	Equipo, salidas, etc.				X		1
14	Plataforma de SST	Recordatorios, algo nuevo, etc.				X		1
15	Información en los cubículos					X		1
16	Pantallas informativas	Exponer videos, avisos, correos, cláusulas de contacto, etc.				X		1

Abreviaturas: M1: Visita uno de la Sede Main/ M2: Vista dos de la sede Main / SP: Sede San Pedro/ H: Sede Hatillo/ A: Sede Anexo

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo