

ANALISIS DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

TRABAJO OPCIÓN DE GRADO

ENTREGA FINAL



ASESOR: HUGO ARMANDO GUZMAN USECHE

INTEGRANTES:

ANA PILAR PEREIRA MORALES

YULY ALEXANDRA RODRIGUEZ LUNA

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS MODALIDAD VIRTUAL

Bogotá D.C. 18 DE SEPTIEMBRE DE 2016

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se encuentra dedicado a nuestras familias de quienes recibimos un gran apoyo al cedernos tiempo de dedicación para ellos de tal manera que pudiésemos aprender la gestión de los riesgos y poder tener avanzar hacia un mayor crecimiento personal.

Agradecemos a H&A Consulting Ltda. por la información brindada y acceder a nuestro análisis y práctica de los conocimientos adquiridos en esta Especialización.

CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Objeto del proyecto	5
3. Descripción del Proceso	6
4. Descripción de las actividades y productos del proceso OHS	9
5. Entorno	11
6. Identificación de los riesgos del proceso OHS	17
7. Evaluación de los riesgos del proceso OHS.....	19
8. Tratamiento de los riesgos del proceso OHS.....	23
9. Fuentes Bibliográficas	27

1. Introducción

El presente trabajo se realiza como opción de grado de la Especialización en Gerencia de Riesgos y Seguros, en la que se realiza el análisis de los riesgos de una entidad del sector de servicios de consultoría y outsourcing y se plantea alternativas de manejo o tratamiento para ellos.

Se analizará el entorno, las características, recursos, procesos y actividades de la entidad, para definir los riesgos de uno de sus procesos, que corresponde a la consultoría de seguridad y salud en el trabajo, entre otros servicios, en especial los dirigidos a la consultoría para riesgo psicosocial.

Para las empresas de servicios dedicadas a la asesoría y consultoría, sean multifuncionales, medianas o pequeñas o independientes, su producto o entregable son las estrategias, basadas en el conocimiento del cliente a quien se le presta el servicio, requieren cada día mayor fortalecimiento en sistemas, información, tecnología y equipo multidisciplinario, métodos de marketing, e incrementar sus relaciones interpersonales, que los hacen costosos y su reto es avanzar hacia definición de proyectos con entregables más tangibles, de tipo táctico. (Ochoa, s.f.). (Reyes, 2013)

Analiza los riesgos en una empresa consultora, con una línea de servicios especializada en temas de seguridad y salud en el trabajo, con mayor énfasis en los temas de riesgo psicosocial.

En Colombia, este tipo de consultoría se ve afectada por los cambios en las empresas clientes, y deben entonces adaptar el producto a dichos cambios: políticos, legales, financieros y sociales, para dirigir estrategias de soluciones reales.

Al identificar los riesgos en el proceso se podrían definir medidas que los prevengan o mitiguen, de tal forma que puedan mantener su continuidad en el mercado y progresar en sus productos y metodologías hacia los clientes.

2. Objeto del Proyecto

La Entidad, que será analizada para el presente proyecto, pertenece al sector de servicios, que tiene 4 líneas o unidades de negocio alineadas y correspondientes entre sí, dentro de la consultoría para recursos humanos, con énfasis en seguridad y salud en el trabajo, que se complementa con un área de manejo de recursos humanos outsourcing, con una línea dedicada al marketing de los productos y otra línea de soporte operativo de tecnología. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

Su objetivo es permear el mercado en los servicios de consultoría para recursos humanos, brindando calidad de los productos, por lo que se especializa en temas que se complementan y apoyan para su desarrollo en los clientes.

El desarrollo del proyecto incluirá la recopilación de la información documental de la Entidad, desde su misión, visión, objetivos corporativos, organigrama, recursos, procedimientos y documentos de éstos, entrevistas al personal directivo y del área de Recursos Humanos y visita a la entidad para conocimiento de sus instalaciones, validación de la información e identificación de condiciones en campo en infraestructura y entorno.

El análisis se enfocará en una de las líneas de negocio, denominado Operaciones y Relaciones Corporativas, OHS, en el cual se desarrolla la consultoría específica para seguridad y salud en el trabajo. Se revisará su entorno, características, comportamiento en el mercado de sus productos, metodología y proceso en general, así como también se identificarán los riesgos reales que pueden ocasionar daños y costos, a su vez que pueden ser asegurable y se plantearán alternativas de manejo de ellos.

3. Descripción del Proceso

La entidad H&A Consulting Ltda, fue creada en el año 2002, inicialmente como empresa unipersonal, y en abril del 2008 se convierte en compañía limitada, que funciona en la ciudad de Bogotá, D.C. (Colombia) y operaciones para proyectos específicos en la ciudad de Panamá (Panamá). (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016). (Cámara de Comercio, 2016).

A corte de 31 de julio de 2016 la Entidad contaba con una planta de personal conformada por 42 trabajadores directos, 12 trabajadores para el área administrativa y asistencial, 9 en la línea de Marketing, 4 en la línea de Outsourcing, 3 para la línea de IST y 15 para la línea de OHS, de los cuales 9 son consultores. (ELISA GW., s.f., Software H&A Consulting Ltda).

Se presenta en el siguiente gráfico su misión, visión y valores corporativos: (H&A Consulting Ltda., s.f.).

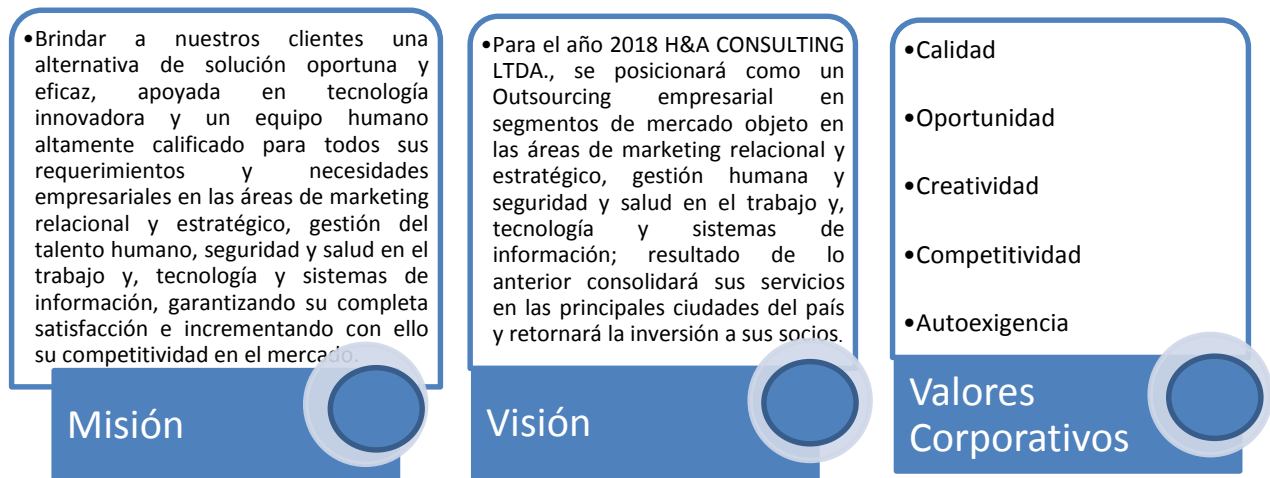


Gráfico No.1 Misión, Visión y Valores Corporativos H&A Consulting Ltda. Fuente Documentos corporativos H&A Consulting Ltda.s.f.

Su objeto principal es la asesoría a empresas en todos los ámbitos de administración del recurso humano, con 4 líneas o unidades de negocio. (H&A Consulting Ltda., s.f.).

- Gerencia Comercial y Marketing. Apoyo operativo en mercadeo, que favorece las comunicaciones con litografía, impresión digital, serigrafía, entre otros.

- Gerencia Nacional de Gestión Humana y BPO. Apoyo en la selección de personal y clima organizacional, para las empresas con un componente fuerte técnico profesional con psicólogos expertos y del cual se desprende la asesoría jurídica para realización de contratos, nómina y en el manejo del personal outsourcing que proporciona esta entidad.
- Gerencia Nacional de Operaciones y Relaciones Corporativas (OHS). Brinda consultoría en seguridad y salud en el trabajo con énfasis en medicina del trabajo.
- Gerencia de Tecnología y Sistemas de Información (IST). Brinda consultoría en herramientas tecnológicas de apoyo en las diferentes líneas del Talento Humano que requieren las empresas clientes.

Se cuenta con un sistema de gestión de calidad, con el cual se garantiza el proceso de calidad para todas las líneas de negocio.

En el mapa de procesos se encuentra la base de su entrada con las necesidades y requerimientos de los clientes, con procesos estratégicos que orientan los productos en las diferentes líneas de negocio y con procesos de apoyo para garantizar su implementación y generar productos para solución y satisfacción según los temas de la especialidad requerida. (H&A Consulting Ltda., s.f.).



Mapa de procesos
H&A CONSULTING LTDA.



H&A CONSULTING LTDA., UNA ORGANIZACIÓN DE AVANADA PENSANDO EN SU FUTURO

Los procesos estratégicos son desarrollados por la alta gerencia: Presidente, Vicepresidente y Gerente General.

Los procesos de apoyo para todas las líneas de negocio son (ELISAGW, Balance scorecard ANDARA):

- **Gestión Humana:** En la que se realiza la administración de personal, consistente en la selección, contratación y retiro, la gestión de nómina y seguridad social y la de desarrollo de personal con evaluación del desempeño 180 ó 360 grados.
- **Gestión Financiera y Contable:** A cargo de los procesos de contabilidad, balance y estado de resultados, tesorería y cartera.
- **Gestión de Calidad:** Se desarrolla la auditoría de los procesos, los informes gerenciales y actualización y el mantenimiento del Sistema de Garantía de Calidad (SGC).
- **Compras y Proveedores:** Realiza gestión de proveedores, de compras e inventarios.
- **Bienestar, Capacitación y SST:** Se encarga de coordinar actividades de capacitación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo y actividades de integración.

El seguimiento del cumplimiento de los objetivos corporativos definidos mediante planeación estratégica se realiza mediante un Balance Scorecard, BSC, (ANDARA), con indicadores estructurados en cuatro perspectivas:

- **Financiera:** Ejecución presupuestal nominal, presupuesto de ventas, rentabilidad, utilidad y tasa de crecimiento en ventas.
- **Procesos:** Tasas de mejoramiento continuo correctivo, de mejoramiento continuo preventivo, de mejoramiento en no conformidades y evaluación de proveedores.

- Clientes: Satisfacción del cliente, clientes nuevos directos, clientes nuevos por convenios con administradoras de riesgos laborales (ARL), facturación total y la efectividad en las cotizaciones.
- Recursos Humanos: Índice de ausentismo, tasa de rotación de personal, evaluación de desempeño y competencia funcional.

4. Descripción de las actividades y productos del proceso OHS.

Las actividades de la consultoría para recursos humanos, dentro de la cual se encuentran las de seguridad y salud en el trabajo, son desarrolladas por 9 consultores, con 1 subgerente nacional de operaciones, 1 coordinador nacional, 1 coordinador para los proyectos que son desarrollados actualmente en Panamá, y 3 personas de apoyo asistencial operativo. Según se requiera, por el proyecto o tipo de consultoría, se subcontratan proveedores especializados para su ejecución, siguiendo la metodología, formatos y proceso en general de la compañía.

Actualmente se cuenta con 150 proveedores, aproximadamente, en el desarrollo de los proyectos de consultoría.

Las actividades que se desarrollan por parte de H&A Consulting para sus clientes, en el proceso OHS, se describen a continuación (H&A Consulting Ltda, 2011):

- Recepción de la orden o solicitud del servicio del cliente. Revisado por los coordinadores.
- Digitación en plataforma transaccional, por personal asistente operativo
- Contacto con el cliente, validación de necesidades. Notificación del coordinador al (los) asesor (es), y resolución de aclaraciones por quien generó la orden, plazo de 24 horas.
- Asignación, notificación y programación al consultor seleccionado por el o los coordinadores para desarrollo de la consultoría requerida. Se utiliza plataforma y correo electrónico.

- Consultor recibe la solicitud y contacta al cliente. Establece acuerdos de servicios. 24 horas plazo.
- Consultor desarrolla las actividades y se diligencian formatos de soporte.
- Coordinadores y subgerente realizan seguimiento del proyecto a cargo del consultor. Se garantiza calidad y oportunidad en la entrega del producto o desarrollo del servicio.
- Evaluación de la satisfacción del cliente. A cargo de los coordinadores una vez finalizado el proyecto o ejecutada la actividad o servicio.
- Informe periódico (mensual) por parte de los consultores. En relación con las actividades desarrolladas, según formatos de la compañía.

De acuerdo con los resultados del BSC del año 2015 para el proceso OHS, la meta cumplida en ejecución total fue del 121% y en cada perspectiva fueron las siguientes: (ELISAGW, Balance scorecard ANDARA):

- ✓ Financiera: Su resultado en el logro de metas fue de 267%, en las cuales el presupuesto de ventas se cumplió en 75%, la ejecución presupuestal nominal fue del 129%, la rentabilidad fue de 85%, la tasa de crecimiento de ventas fue de 165% y generó utilidades en 277%.
- ✓ Procesos: Su resultado fue del 28% en el cumplimiento de metas, para la tasa de mejoramiento continuo correctivo fue del -53%, para la tasa de mejoramiento continuo preventivo del 41% y el de evaluación de proveedores fue del 90%.
- ✓ Clientes: El cumplimiento por la satisfacción del cliente fue del 84%, por clientes nuevos directos el cumplimiento fue del 25% y por clientes de convenios con administradoras de riesgos laborales (ARL) fue del 237%, de la facturación total fue del 83% y de la efectividad en las cotizaciones del 171%.
- ✓ Recursos Humanos: Se tuvo un cumplimiento en el índice de ausentismo del 188%, tasa de rotación de personal del 12%, para evaluación del desempeño fue del 75% y para la competencia funcional del 50%.

También se tiene descrito en dicho proceso, las actividades, tiempos y metodología para productos específicos dentro de esta línea de negocio OHS, como lo son la atención y

consulta psicológica y la intervención en casos de crisis de las empresas (H&A Consulting Ltda, 2011).

5. Entorno

En las relaciones laborales, bajo diferentes tipos de vinculación laboral, se genera la necesidad de asesoría y consultoría, así como acompañamiento tanto en procesos estratégicos como tácticos y operativos. Desde la misma selección del personal, su evaluación del desempeño, generación de incentivos, capacitación, la protección de los riesgos por las labores asignadas, hasta la misma forma de desvinculación, son situaciones comunes en el mundo de la consultoría.

Uno de los aspectos que cada día genera más necesidades de consultoría, por efectos de la globalización, incremento de las relaciones comerciales con entidades multinacionales y multilaterales, así como de resultados de acuerdos políticos entre los países, es la inclusión en los procesos de calidad y de protección de la salud de los trabajadores y garantía de la seguridad, para contar con un personal productivo y protegido contra riesgos laborales.

Por diferentes acuerdos internacionales de los países a nivel global y en regiones, se ha venido incluyendo la necesidad de protección de la salud y seguridad de los trabajadores, para lo cual se requiere especialización y experiencia. Convenios de la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, la Comunidad Andina de Naciones, crean la obligación de desarrollar reglamentación que incluya actividades de prevención de los riesgos laborales, lo cual abre el mercado para el desarrollo de este tipo de consultorías.

En Colombia, desde el año 2012, se reglamentó la obligatoriedad de las empresas de contar con sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo, como disciplina y no simplemente el desarrollo de actividades dentro de programas de salud ocupacional, lo que incluye elementos administrativos, de organización y de funcionamiento con otra visión, multidisciplinaria, en la que para garantizar el impacto preventivo debe existir una gestión para definirlo y lograrlo (Congreso de la República de Colombia, 2012). Así

mismo existe reglamentación que establece requisitos para las personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades tanto administrativas como operativas de seguridad y salud en el trabajo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

En el país se encuentran numerosas entidades de consultoría en recursos humanos, que han incluido el tema de seguridad y salud en el trabajo dentro de sus productos, así como también firmas internacionales que ingresan al país con productos de manejo de personal novedosos y con gran desarrollo técnico científico de sus productos.

Durante el período 2013 a 2015 fueron expedidas licencias de salud ocupacional a 1444 razones sociales a nivel nacional, con gran concentración en la ciudad de Bogotá D.C, Antioquia, Santander, Bolívar y Valle del Cauca, de acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Salud y Protección Social en la página web, que corresponde igualmente a la concentración de las grandes empresas en el país (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013 a 2015).

En Colombia, por negociaciones sindicales y de trabajadores en búsqueda de protección social por medio de organizaciones de participación de los trabajadores, se ha logrado la extensión de la protección a una población que no se encontraba vinculada al Sistema General de Riesgos Labores como es el caso de trabajadores independientes, estudiantes en práctica y taxistas, para lo cual ya se encuentra vigente su reglamentación, así como también se han expedido normas con la obligación de incluir el manejo del riesgo psicosocial para la prevención de accidentes y enfermedades laborales que incrementa la necesidad de apoyo técnico estratégico, táctico y operativo.

También por lo multidisciplinario que es la relación laboral propiamente dicha se genera la necesidad de contar con diversidad de productos para diferentes situaciones y problemas que se presentan, siempre lo relacionado con el bienestar de los trabajadores, la conservación de la salud y prevención de los riesgos laborales.

La competencia es grande, existen numerosas entidades de consultoría y H&A Consulting ha incursionado al mercado, priorizando en temas estratégicos dirigidos al suministro del personal para solucionar problemas de relaciones laborales directas y

asumiendo la responsabilidad de ello, como también con soluciones operativa como las de mercadeo de los productos o herramientas tecnológicas para el manejo de la información que genera la relación laboral y desde el aspecto técnico estratégico en la consultoría específica y de calidad hacia la seguridad y salud en el trabajo, con énfasis en actividades dirigidas al individuo y, en especial, lo relacionado con aspectos psicológicos que se están incrementando en el país por efecto de la reglamentación derivada de acuerdos internacionales que fomentan la salud mental y relaciones laborales sanas. Cuenta por ello de certificación en Garantía de Calidad ISO 9000 en proceso de actualización y de certificado de protección ambiental. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

Para el año 2016, que pudiese ser un año de oportunidades al incrementarse dificultades laborales por decrecimiento de algunos sectores económicos, en especial el de hidrocarburos, se genera disminución de ingresos y de personal, lo que también afecta al sector de servicios al haber incremento de otras necesidades de mayor impacto en la estabilidad financiera de las empresas.

En Bogotá D.C, por tratarse de la ciudad capital del país, donde se concentra la industria y se generan muchos negocios de inversión, sumado a la migración por efectos de orden público a nivel regional, y oportunidades laborales, se incrementa la necesidad y la competencia de entidades consultoras en temas de talento humano y relaciones laborales.

H&A Consulting cuenta con una sede en Bogotá, D.C, habiendo cerrado a inicios del 2016 la sede en la ciudad de Manizales debido a la situación de baja demanda en esta ciudad desde este año, luego de dos (2) años de funcionamiento. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una casa ubicada en un sector del norte de la ciudad, en un barrio residencial, que colinda a los lados con una emisora radial y con una casa de residencia, al frente con un edificio de apartamentos y atrás con una zona verde compartida con los vecinos.

La casa fue construida hace más de 15 años, con material de concreto, parte de un proyecto de una entidad constructora con objetivo residencial, no cuenta con certificado de estructura antisísmica, se encuentra distribuida en dos plantas, comunicados con una escalera fija que hace parte de la construcción, sus pisos son de baldosas. Tiene facilidad de acceso al transporte público y aunque se encuentra cercana a un cuadrante de policía (Sector No. 41), la empresa cuenta con personal de vigilancia contratado además como guardaespaldas de la alta dirección (dos guardaespaldas) que no utilizan armas de ningún tipo y tienen instaladas dos tipos de alarma, con cámaras de video al interior de la empresa. Sólo cuenta con un garaje, sin parqueadero público cercano. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016). (H&A Consulting Ltda, 2014).



Foto Instalaciones de H&A Consulting Ltda.

El personal trabajador se encuentra vinculado de manera directa (contratos laborales) para el desarrollo de las actividades estratégicas y operativas que son requeridas con mayor frecuencia y con otra modalidad de contratación (contratos a término fijo o de obra) para aquellos productos puntuales o de corta duración. Cuenta con convenios con cinco entidades administradoras de riesgos laborales (ARL) y directamente de empresas, para los diferentes productos de sus líneas de negocio, en especial de la OHS. Su distribución interna de equipos y muebles está en una instalación residencial adecuada para oficinas Ver anexo 1 (H&A Consulting Ltda, 2014).

Esta empresa no tiene sindicatos, la participación de los trabajadores se encuentra organizada según lo dispuesto legalmente para los temas de seguridad y salud en el trabajo.

Debido a los múltiples proyectos de consultoría de corta duración o tiempos definidos en su ejecución, la contratación del personal especializado para cada proyecto implica contratación temporal y asignación de dedicación con tiempo completo en empresas clientes, generando así poca fidelización del personal contratado y rotación del mismo. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

La creciente movilidad de los proyectos para los clientes, debido a la dinámica de contratación en la consultoría OHS y, de las necesidades de los productos por el manejo de gran cantidad de datos en este sector económico, ha llevado a la empresa a una inversión permanente en el área de producción informática por la adquisición de soluciones tecnológicas y de equipos actualizados.

El manejo de personal implica también riesgos en el alcance de la responsabilidad de asesoría a las empresas clientes y posibilidades de errores en su continuo relacionamiento con diferentes niveles jerárquicos, con diferentes expectativas, por la dinámica del mercado y de la misma reglamentación en temas de talento humano y en especial de seguridad y salud en el trabajo.

Los consultores, y algunos trabajadores de otras líneas de negocio, deben movilizarse frecuentemente en visitas a los clientes para el desarrollo de sus actividades, utilizando transporte público o su vehículo propio. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

La mayoría de la población directa de trabajadores son personas jóvenes en edad productiva, en la línea de negocio OHS con diferentes profesiones del área de la salud, ingeniería, psicología, tecnólogos y técnicos, especialistas en salud ocupacional con licencia de salud ocupacional vigente. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

La entidad cuenta además con licencia de salud ocupacional vigente como persona jurídica y equipos tecnológicos para el manejo de la información en salud en especial en riesgo psicosocial (H&A Consulting Ltda, 2011).

En cuanto a tecnología, cuentan con 43 equipos de cómputo, 25 de ellos portátiles, 11 impresoras y 29 monitores computadores con mantenimiento y actualización de los programas, 3 servidores con espejo en Houston y Back up realizados periódicamente (H&A Consulting Ltda, 2016).

La Compañía viene desarrollando su programa de salud ocupacional, según disposiciones legales vigentes y en transición hacia la implementación de un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

En el programa de salud ocupacional, en el componente de seguridad industrial se cuenta con el análisis de vulnerabilidad y plan de emergencias, en el cual se identifican muchos riesgos reales y del proceso.

La Compañía adquirió una póliza multiriesgo y se tiene plan de continuidad de negocios, como medidas de control de sus riesgos, adicional a los implementados como alarmas y guardaespaldas para reforzar la seguridad física de las instalaciones y la personal de sus altos directivos. Además, se desarrolla un programa de mantenimiento para sus equipos y redes eléctricas.

6. Identificación de los riesgos del proceso OHS

Los riesgos identificados en el proceso, contexto estratégico y operativo de H&A Consulting Ltda se encuentran descritos en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla No. 1 Descripción de riesgos H&A Consulting Ltda.

Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Consecuencias o efectos
De la Naturaleza	Por terremoto. No se cuenta con certificado de construcción sismoresistente la cual tiene menos de 20 años de construcción, sin embargo se considera se encuentra ubicada en Bogotá, D.C. ciudad vulnerable en grado intermedio a sismos por cercanía con fallas geológicas como la de Piedemonte Llanero. Incendios provocados por cortos circuitos, instalaciones	Daño en la infraestructura, principalmente bases estructurales, daños en muebles y equipos de oficina, cableado eléctrico, telefónico y tuberías, incendio y lesiones de menor a mayor gravedad en las personas (ej. muerte).
	Anegación y lluvias El techo de la casa es con teja, y una fuerte granizada es posible que no la soporte, en Bogotá llueve mucho y el alcantarillado de la zona donde está ubicada el predio es deficiente.	Daño en instalaciones físicas (Estructurales y Eléctricas), que pueden alterar el sostenimiento en la operación.
	Rayos. Descargas eléctricas atmosféricas.	Daños en los equipos de cómputo o en sus redes, así como equipos eléctricos o electrónicos. Incendio Daños en las instalaciones Daños en personas
Reales	Sustracción. Sustracción de computadores fijos de las oficinas o en la calle a los trabajadores que utilizan portátiles y los movilizan frecuentemente.	Costos por compra de equipos para reponer los sustraídos o robados. Puede generar demoras en la entrega de productos (trabajos de consultoría) o incluso de otras líneas de negocio. Insatisfacción de clientes, por falta de oportunidad e incumplimiento en la entrega de resultados en los proyectos.
Tecnológicos	Problemas con el fluido eléctrico. Alteraciones o cambios en el voltaje eléctrico que no pueden ser soportadas por los equipos de cómputo. Cuando existe falta de fluido eléctrico no se cuenta con planta que soporte la operación.	Daños en los equipos de cómputo o en sus redes. Demora en la entrega de trabajos, malestar en los clientes y falta de credibilidad con la compañía.
	Incendio. Puede ser ocasionada por daños o fallas en el cableado, cortocircuitos de instalaciones eléctricas o por sobrecalentamiento de los equipos eléctricos, rack de sistemas.	Costos por daños en las instalaciones, muebles y equipos. Daños por actos de extinción del fuego o actuación de las autoridades (Bomberos) Pérdida de información clave en el negocio. Pérdida de clientes o disminución de contratos con la consecuente disminución de ingresos y utilidades. Lesiones menores o de mayor gravedad o hasta la muerte de personas.
Derivado de colaboradores	Operacionales. En la ejecución propia de actividades de asesoría y consultoría, por errores, mala calidad, o falta de oportunidad. Errores, omisiones, negligencia, impericia de los consultores o del personal de apoyo o de sus proveedores.	Costos por multas, reproceso en el servicio, indemnizaciones, subcontratación para resarcir el daño (nuevo servicio o servicio adicional) Disminución de utilidades Mala imagen corporativa Disminución de clientes Problemas legales por demandas
	Infidelidad de trabajadores. Daños, alteración o hurtos de equipos, software, servidores o de la información clave de la Compañía. Abuso de confianza o falsedad de documentos.	Costos por compra de equipos para reponer los sustraídos o robados. Puede generar demoras en la entrega de productos (trabajos de consultoría) o incluso de otras líneas de negocio. Insatisfacción de clientes, por falta de oportunidad e incumplimiento en la entrega de resultados en los proyectos. Problemas legales por demandas

Tabla elaborada por las autoras. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016). (H&A Consulting Ltda, 2016)

7. Evaluación de los riesgos del proceso OHS

Para la evaluación de los riesgos identificados se definió la siguiente metodología y se consideraron los siguientes criterios:

➤ **Definición de metodología de evaluación de riesgos.**

Para cada uno de los riesgos identificados se estableció la frecuencia o probabilidad en la cual puede ocurrir. Se tomó en cuenta la ocurrencia de eventos en los últimos 10 años y la posibilidad de que se materialicen a futuro según sus características propias e inclusive el entorno.

- Derivados de la Naturaleza
- Terremoto. La Compañía está ubicada en Bogotá, D.C., ciudad catalogada de alta vulnerabilidad a sismos de más de 7.0 grados de magnitud en escala de Richter. (Chicangana, 2015). Sin embargo, no ha sucedido terremoto en los últimos 10 años.
- Anegación y Lluvias. En el área donde se encuentra la empresa no se han realizado obras de mejoras en alcantarillado en los últimos 10 años, tampoco han ocurrido eventos de inundación por lluvias o acúmulo de aguas, sin embargo, el tejado se encuentra instalado desde hace varios años sin mantenimiento alguno registrado. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).
- Rayos. Aunque en Bogotá, D.C. llueve mucho no se han registrado caída de rayos en la zona. Sin embargo, existe el riesgo toda vez que se utilizan equipos de cómputo y en la zona residencial donde se encuentra existe zonas verdes con árboles.
- Sustracción. La empresa fue víctima de robo por delincuencia común, hace aproximadamente 3 años, sin víctimas, pero con costos por robo de la totalidad de equipos de cómputo fijos y los portátiles de los usuarios que se encontraban en las oficinas. Se cuenta con alarmas y cámaras de seguridad instaladas al interior de las oficinas y en su entrada. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

- Tecnológicos. Aunque no ha ocurrido evento que genere daños en los equipos utilizados, no se registra mantenimiento preventivo alguno ni se cuenta con planta o mecanismo para continuidad de fluido eléctrico ante su ausencia, ni con mecanismo para control de cambios de voltajes.
- Legales. No se ha presentado demanda o queja alguna en los años de operación de la compañía en el proceso OHS, sin embargo, se cuenta con un Sistema de Garantía de Calidad en la cual se incluyen procedimientos para garantizar el cumplimiento en el proceso. (H&A Consulting Ltda., s.f.).
- Derivados de los colaboradores. No se han presentado eventos de infidelidad o fraude por parte de los colaboradores en el proceso OHS. Se cuenta con un proceso de selección estricto en la compañía, aunque algunos clientes solicitan se asignen a sus referenciados para dar continuidad a algunos proyectos en los que se requieren en los que omite la aplicación de algunas herramientas de selección. (Pereira, A. Comunicación personal, 26 de julio de 2016).

➤ **Criterios de evaluación de los riesgos.**

- **Frecuencia o probabilidad de ocurrencia, en un período de 10 años:**

Alta: Se ha presentado la situación o evento por lo menos una vez (1) en 10 años. Se asigna un puntaje de 3 para el cumplimiento de este criterio.

Media: Se ha presentado por lo menos un incidente en los últimos 10 años (ocurrencia de eventos sin daños, pérdidas o lesiones). Se asignan 2 puntos.

Baja: No se ha presentado incidentes, evento alguno en los últimos 10 años y/o es improbable su ocurrencia. Se asigna 1 punto para este criterio.

Tabla No. 2. Calificación de Riesgos del Proceso OHS según Frecuencia.

FRECUENCIA

BIEN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	COSTO TOTAL	TERREMOTO	ANEGACIÓN O LLUVIAS	RAYOS	SUSTRACCIÓN	CAMBIOS VOLTAJE	INCENDIO	OPERACIONALES	INFIDELIDAD TRABAJADORES
EDIFICACION, CASA	1	350.000.000,00	350.000.000								
COMPUTADORES	43	900.000	38.700.000				X	X			
IMPRESORAS	11	120.000	1.320.000				X	X			
MONITORES	29	50.000	1.450.000				X	X			
SILLAS	30	120.000	3.600.000								
ESCRITORIOS	10	300.000	3.000.000								
CONTRATOS	100	15.000.000	1.500.000.000								
			PUNTAJE FRECUENCIA	1	1	1	3	2	1	1	1

Baja 1
 Media 2
 Alta 3

* Costos supuestos proyectados por las autoras.

Tabla No 2. Elaborada por las autoras.

- Severidad o Impacto

Se considera severidad según la afección en costos que generaría para la empresa, en el logro de sus objetivos corporativos y disminución de utilidades, así:

Catastrófico: Costos mayores a \$100.000.000

Importante: Costos mayores a \$10.000.000 y menores a \$100.000.000.

Leve o despreciable: Costos menores a \$10.000.000

Se tomará en cuenta para la severidad, la pérdida máxima probable (con controles que si funcionen ante las situaciones presentadas).

Tabla No. 3. Calificación de Riesgos del Proceso OHS según Impacto.

BIEN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	COSTO TOTAL	IMPACTO							
				TERREMOTO	ANEGACIÓN O Lluvias	RAYOS	SUSTRACIÓN	CAMBIO VOLTAJE	INCENDIO	OPERACIONALES	INFIDELIDAD TRABAJADORES
EDIFICACION, CASA	1	350.000.000	350.000.000	350.000.000	5.000.000					350.000.000	
EQUIPOS DE COMPUTO	43	900.000	38.700.000	38.700.000	9.000.000	9.000.000	38.700.000	38.700.000	38.700.000	38.700.000	38.700.000
SILLAS	30	120.000	3.600.000	3.600.000	1.800.000		3.600.000			3.600.000	
ESCRITORIOS	10	300.000	3.000.000	3.000.000	1.500.000		3.000.000			3.000.000	
CONTRATOS	100	15.000.000	1.500.000.000	500.000.000							150.000.000
			TOTALES	895.300.000	17.300.000	9.000.000	45.300.000	38.700.000	395.300.000	188.700.000	188.700.000
			PUNTAJE SEVERIDAD	10	5	1	5	5	10	10	10

*Afección en los contratos se estima aprox. 10% pérdidas como consecuencia y para terremoto tercera parte.

Leve	1
Importante	5
Catastrófico	10

Tabla No. 3. Elaborada por las autoras.

Con base en lo anterior, tomando en cuenta la información del inventario y eventos ocurridos en la empresa, se diseñó la siguiente matriz de evaluación de riesgos. Es de aclarar que los valores para cada bien han sido proyectados por las autoras del presente trabajo:

Tabla No. 4. Matriz de Evaluación de Riesgos del Proceso OHS.

FRECUENCIA	Probabilidad ocurrencia # Veces		IMPACTO O SEVERIDAD		
			LEVE MENOR A 10.000.000	IMPORTANTE 10.000.000-100.000.000	CATASTRÓFICO SUPERIOR A 100.000.000
			1	5	10
Alta (3)	vez en 10 años		Sustracción		
Media (2)	Por lo menos 1 incidente en 10 años		C. Voltajes		
Baja (1)	No ocurrencia en 10 años o Improbable	Rayos	Anegación o Lluvias	Terremoto Incendio Operacionales Infidelidad	

Tabla elaborada por las autoras.

Se puede concluir que los mayores riesgos, inaceptable para esta empresa por posibilidad de afectar sus objetivos estratégicos corporativos y sus utilidades a los que se deben controlar de manera inmediata o a corto plazo son los de sustracción, terremoto, incendio, operacionales y los de infidelidad, seguidos por el riesgo de cambios de voltaje y de menor impacto que pueden ser asumidos por la empresa por poco impacto como los de descarga eléctrica por rayos y el de anegación o lluvias.

8. Tratamiento de los riesgos del proceso OHS

Según los resultados obtenidos en la evaluación de los riesgos, tomando en cuenta las medidas de control existentes en la Compañía, como lo son un plan de emergencias que incluye análisis previo de vulnerabilidad, brigada capacitada en emergencias, plan de continuidad de negocio, sistema de alarmas y cámaras de vigilancia, Sistema de Garantía de Calidad y en especial un control financiero consistente en una póliza multiriesgo empresarial con una compañía de seguros de gran solidez en el mercado, se propone el siguiente tratamiento de los riesgos del proceso OHS:

8.1. Sustracción

Para este riesgo se propone como control el estudio, análisis e implementación de vigilancia privada especializada complementaria a los mecanismos existentes desde antes de la entrada a las oficinas o conjuntamente con la unidad residencial vecina, en este caso desde antes de la entrada a la zona o cuadra, que permee la entrada de visitantes y mantenga la seguridad de las instalaciones, así como la posibilidad de medidas físicas como instalación de rejas, con registro de visitantes a la entrada.

8.2. Terremoto

Debido al gran costo de un estudio de las instalaciones físicas e implementación de medidas sismorresistentes, aunque se puede solicitar a su arrendatario o dueño de la propiedad, se sugiere revisar, actualizar y divulgar periódicamente el plan de continuidad de negocios con el que cuenta la compañía, así como fortalecer y dar continuidad a un programa de orden y aseo y de capacitación de los trabajadores, dentro del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, en caso de ocurrencia de un evento sísmico.

8.3. Incendio

Aunque se cuenta con plan de emergencias en implementación de acuerdo con la normatividad actual vigente (RETIE) en el actual Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, se sugiere la revisión y mantenimiento de los extintores y demás mecanismos para extinción de incendios que tiene la compañía en sus instalaciones, así

como la permanente capacitación de sus trabajadores y en especial de la brigada de emergencias para preparación ante la ocurrencia de este evento.

También se propone la instalación de sistemas de detección de humo de acuerdo con la Norma NFPA 72 (National Fire Protection Association), el diseño e implementación de programas documentados de auto inspección de riesgos y la instalación de aire acondicionado en el cuarto o área de tecnología o sistemas.

8.4. Operacionales

Dado que la consecuencia principal de riesgo de este tipo es la posibilidad de incumplimiento de contratos, se sugiere la cotización y adquisición de una póliza de cumplimiento y el fortalecimiento en su Sistema de Garantía de Calidad con elementos de administración de riesgos operacionales que controlen, registren y prevengan errores y omisiones.

8.5. Infidelidad

Aunque se cuenta además de las medidas de seguridad como cámaras, con un programa de selección de colaboradores estricto y especializado, se propone la implementación de políticas de seguridad que incluyan la firma de cláusulas de confidencialidad en los contratos, software de la compañía para su utilización interna de bases de datos de clientes o proveedores, además de la información crítica para el negocio.

Además, contar con adecuados controles de auditoría, validación de dos firmas para emisión de cheques y autorización de pagos, controles y seguimientos mediante visitas domiciliarias al personal con manejo de dinero.

Analizar la posibilidad de adquirir una póliza de fraude o infidelidad de empleados.

8.6. Cambios de voltaje

Este tipo de riesgo, se puede controlar con la instalación de corriente regulada o aparatos para su regulación en los equipos eléctricos, en especial de cómputo, como complemento a las medidas existentes.

8.7. Anegación o lluvia

El tratamiento propuesto para este riesgo consiste en diseñar e implementar un estricto programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las tuberías, tejado, canales y bajantes.

9. Fuentes Bibliográficas

Cámara de Comercio. (26 de Abril de 2016). Certificado de Existencia y Representación Legal. Bogotá D.C., Colombia.

Chicangana, 2015. La amenaza sísmica de la Sabana de Bogotá frente a un sismo de magnitud $M > 7.0$, cuyo origen esté en el Piedemonte Llanero. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía. Vol.24. No. 2. Recuperado 4 de septiembre de 2016 de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/43865/51662>

Congreso de la República de Colombia. (7 de julio de 2012). Ley 1562 de 2012. Bogotá, D.C., Colombia.

ELISAGW. (s.f.). Balace scorecard ANDARA. Software Programa financiero de H&A Consulting Ltda. Bogotá, D.C., Colombia.

ELISAGW. (s.f.). Software Programa de nómina de H&A Consulting Ltda.

H&A Consulting Ltda. (05 de Mayo de 2011). *Procedimiento OHS* (Sistema de Gestión de Calidad Documento Corporativo) Versión 007. Bogotá, D.C., Colombia.

H&A Consulting Ltda. (22 de noviembre de 2014). *Plan de Continuidad del Negocio*. (Documento Corporativo) Bogotá, D.C., Colombia.

H&A Consulting Ltda. (01 de Agosto de 2016). *Listado de Equipo de Cómputo*. (Documento Corporativo) Bogotá, D.C., Colombia.

H&A Consulting Ltda. (s.f.). *Misión, Visión y Valores Corporativos*. (Documento Corporativo) Bogotá, D.C.

H&A Consulting Ltda. (s.f.). *Sistema de Garantía de Calidad*. Bogotá, D.C.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Resolución 4502 de 2012. Bogotá, D.C., Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Minsalud.gov.co.

Ochoa, A. (s.f.). La consultoría debe cambiar del pensar al hacer. (N. e. Telemedellin, Entrevistador)

Pereira, A. (29 de julio de 2016). [Salcedo, O. Vicepresidente H&A Consulting Ltda., Entrevista Negocio de Consultoría de H&A Consulting Ltda.] Comunicación Personal.

Reyes. V. (29 de Agosto de 2013). Generalidades de la Consultoría. Recuperado 6 de agosto de 2016 de: <https://prezi.com/d4hapdmup2hn/generalidades-de-la-consultoria/>.

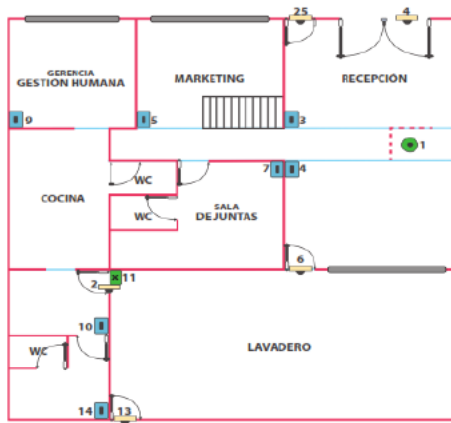
ANEXOS

ANEXO 1.

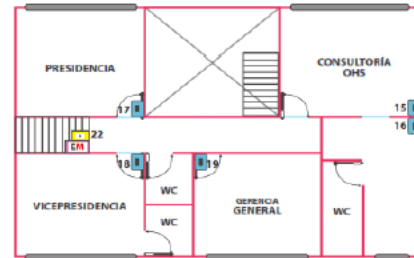
PLANOS H&A CONSULTING LTDA.

- Planos de Instalaciones H&A CONSULTING LTDA.

PISO 1



PISO 2



ALTILLO

