

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD Y DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL  
TRABAJO DEL CENTRO DE  
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO FITNESS CLUB**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MUÑOZ BETANCUR ANDRÉS

PROFESORA GUÍA  
Msc. JENNY JULISSA MÁRQUEZ  
PROFESORA METODOLÓGICA  
Msc. MARIA GABRIELA ALBURJAS

2021

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD Y DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL  
TRABAJO DEL CENTRO DE  
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO FITNESS CLUB**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por el apoyo incondicional y por mostrarme siempre que el estudio es la mejor manera de salir siempre adelante.

A Andrés por estar conmigo y retarme todos los días como profesional.

Andrés Muñoz Betancur

## **AGRADECIMIENTOS**

A la gerencia del centro de acondicionamiento físico Fitness Club y al cuerpo profesoral en general por su apoyo incondicional para la recolección de datos en el proceso de elaboración de este proceso investigativo.

A la Universidad Viña del Mar por la oportunidad de desarrollarme como magister en sistemas integrados de gestión de la calidad.

A mis asesoras Jenny y Gabriela por su apoyo y su paciencia en este proceso.

MUÑOZ, Andrés. **Estructuración de un plan estratégico para la implementación del sistema de gestión de calidad y de salud y seguridad en el trabajo del centro de acondicionamiento físico Fitness Club.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021.

## RESUMEN

Un plan estratégico es un documento que debe tener cada organización con la planificación económica, financiera, estratégica y organizativa para abordar sus objetivos y alcanzar la misión planteada. El gimnasio Fitness Club es una institución que presta servicios de acondicionamiento físico desde el año 2016 y, por el impacto que tiene en la comunidad, requiere un plan de gestión de calidad y de salud y seguridad en el trabajo en sus procesos para evitar un riesgo ocupacional y mejorar la calidad de sus servicios. Este trabajo pretende estructurar un plan estratégico para la implementación de ambos sistemas del centro de acondicionamiento físico Fitness Club. Para esto, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como encuestas y listas de chequeo basados en las normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018). La información sirvió para hacer un diagnóstico del estado actual de la empresa usando la metodología de Schwartz para la elección del escenario apuesta. Luego, se realizó una matriz DOFA para establecer el panorama interno y externo de la empresa. Finalmente, se definió el plan estratégico de ambos sistemas de la empresa. Los resultados obtenidos permitieron identificar el “escenario apuesta” que fue el de “vamos bien y mejorando” con el cual se reorganizó la misión y la visión empresarial. La matriz DOFA sirvió para formular estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas, magnificando las oportunidades y las fortalezas encontradas. Fue llamativo en este trabajo encontrar un cumplimiento del 6% en la lista de chequeo de diagnóstico de las normas mencionadas por lo que el plan de gestión debe contemplar además de los requerimientos básicos de las normas, también un plan de capacitaciones para los empleados. En conclusión, con este proyecto se entrega a la empresa los primeros pasos de su proyecto empresarial en términos de calidad.

**Palabras claves:** Plan estratégico, matriz DOFA, escenarios de Schwartz, sistema de gestión de calidad, sistema de salud y seguridad en el trabajo.

MUÑOZ, Andrés. **Structuring of a strategic plan for the implementation of the quality management system and occupational health and safety system of the Fitness Club physical conditioning center.** Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar, 2021.

## ABSTRACT

A strategic plan is a document that each organization must have with the economic, financial, strategic and organizational planning to address its objectives and achieve the proposed mission. The Fitness Club gym is an institution that provides physical conditioning services since 2016 and, due to the impact it has on the community, requires a quality management plan and occupational health and safety at work in its processes to avoid a risk occupational and improve the quality of their services. This work aims to structure a strategic plan for the implementation of both systems of the Fitness Club physical conditioning center. For this, data collection instruments such as surveys and checklists based on ISO 9001 (2015) and ISO 45001 (2018) standards were used. The information served to make a diagnosis of the current state of the company using the Schwartz methodology for choosing the bet scenario. Then, a SWOT matrix was made to establish the internal and external panorama of the company. Finally, the strategic plan of both systems of the company was defined. The results obtained allowed us to identify the "bet scenario" which was that of "we are doing well and improving" with which the mission and vision were reorganized. The SWOT matrix served to formulate strategies to minimize weaknesses and threats, magnifying the opportunities and strengths found. It was striking in this work to find a 6% compliance in the diagnostic checklist of the aforementioned standards, so the management plan must include, in addition to the basic requirements of the standards, also a training plan for employees. In conclusion, with this project the company is given the first steps of its business project in terms of quality.

**Keywords:** Strategic planning, SWOT matrix, Schwartz scenarios, quality management system, occupational health and safety system.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
1. ENTIDAD.....	4
1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	5
1.2 PESPECTIVA ESTRATÉGICA.....	6
1.3 PRESPECTIVA COMERCIAL.....	7
1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA.....	7
1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3. OBJETIVO GENERAL.....	11
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. JUSTIFICACIÓN.....	12
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>

1. ESTADO DEL ARTE.....	16
2. BASES TEÓRICAS.....	20
2.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	20
2.2 ESCENARIOS DE SCHWARTZ.....	21
2.3 MATRIZ DOFA.....	23
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
1. TIPO DE PROYECTO.....	25
2. DISEÑO DE PROYECTO.....	26
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO .....	26
4. METODOLOGÍA.....	28
4.1 DETERMINACIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	28
4.1.1 VERIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA.....	28
4.1.2 APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE LOS ESCENARIOS DE SCHWARTZ.....	29
4.2 ELABORACIÓN DE MATRIZ DOFA.....	30
4.2.1 REVISIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	30
4.2.2 REVISIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	31
4.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	31
4.3.1 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	31
4.3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS RELACIONADOS CON SALUD OCUPACIONAL.....	31
4.3.3 PLAN DE CAPACITACIONES.....	32
4.3.4 INFORME DE RESULTADOS.....	32
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	32
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	33

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>34</b>
1. DETERMINACIÓN DE ESCENARIO APUESTA.....	35
1.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS.....	35
1.2 VERIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA.....	36
1.3 ELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	39
1.4 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL.....	40
1.4.1 MISIÓN.....	41
1.4.2 VISIÓN.....	41
2. ELABORACIÓN DE MATRIZ DOFA.....	41
2.1 REVISIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.....	41
2.1.1 DEBILIDADES.....	42
2.1.2 OPORTUNIDADES.....	44
2.2 REVISIÓN DE FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	47
2.2.1 FORTALEZAS.....	47
2.2.2 AMENAZAS.....	48
2.3 MATRIZ DOFA.....	49
2.3.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	51
3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAIMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	52
3.1 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA .....	52
3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS RELACIONADOS CON SALUD OCUPACIONAL.....	53
3.3 PLAN ESTRATÉGICO.....	54
3.4 PLAN DE CAPACITACIONES.....	58
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>

**RECOMENDACIONES.....62**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....63**  
**ANEXOS.....66**

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Parte del cuerpo profesoral.....	8
<b>Figura 2.</b> Clase de fitness tono.....	8
<b>Figura 3.</b> Caminata ecológica vereda la manuela.....	9
<b>Figura 4.</b> Organigrama general.....	10
<b>Figura 5.</b> Estructura desagregada de trabajo.....	27

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfica 1.</b> Distribución de la evaluación de las variables internas y externas en los escenarios definidos (E1, E2, E3, E4).....	39
<b>Gráfica 2.</b> Evaluación de debilidades. 1-10 preguntas formuladas .....	43
<b>Gráfica 3.</b> Evaluación de oportunidades. 1-8 preguntas formuladas.....	46
<b>Gráfica 4.</b> Evaluación de fortalezas. 1-10 preguntas formuladas.....	46
<b>Gráfica 5.</b> Evaluación de amenazas. 1-7 preguntas formuladas.....	49
<b>Gráfica 6.</b> Matriz DOFA centro de acondicionamiento físico Fitness Club.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Evaluación cuantitativa de variables internas.....	37
<b>Tabla 2.</b> Evaluación cuantitativa de variables externas.....	38
<b>Tabla 3.</b> Formulación de estrategias basadas en la matriz DOFA.....	51
<b>Tabla 4.</b> Resumen de cumplimiento de requisitos de lista de chequeo normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018).....	53
<b>Tabla 5.</b> Plan estratégico para implementación de normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018).....	55
<b>Tabla 6.</b> Plan de capacitaciones basado en normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018).....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A:</b> Encuesta de cuantificación de variables internas .....	68
<b>Anexo B:</b> Encuesta de cuantificación de variables externas.....	70
<b>Anexo C:</b> Encuesta para caracterización de matriz DOFA.....	72
<b>Anexo D:</b> Lista de chequeo de diagnóstico normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018).....	77

## INTRODUCCIÓN

La actividad física, vista como una tendencia en redes sociales, ha tenido un elevado crecimiento dada la necesidad de las personas de querer mantener un equilibrio entre su cuerpo y su mente. Se puede observar que incluso existen empresarios, mal llamados “*influencers*” que crean dinero a partir de sus seguidores a los cuales les brindan entrenamientos personalizados y es evidente que no se hace más que vender su propio estilo de vida y hacer que los demás quieran tenerlo.

La anterior es solo una de las muchas maneras que se tienen de acceder a un estilo de vida sana. Ahora bien, los centros de acondicionamiento físico cumplen con una función social de crear hábitos de vida saludable, pues no solamente es indicar a los usuarios que tipo de ejercicios debe realizar para tonificar, agrandar o moldear alguna parte del cuerpo, sino asesorarlos para que conviertan una rutina en un hábito y este se vea reflejado en un cambio en su forma de vivir.

El centro de acondicionamiento físico Fitness Club, se caracteriza por su tipo de entrenamiento personalizado y basado en la modalidad funcional que quiere decir preparar al organismo biomédicamente, enfatizando en los movimientos cotidianos (Cabezas, Álvarez, Guallichico, Patricio y Romero 2017) además de trabajar con su propio peso. Es una opción novedosa y que se ha evidenciado, ha tenido excelentes resultados.

Este proyecto investigativo busca estructurar un plan estratégico para desarrollar el sistema de salud y seguridad en el trabajo y el sistema de gestión de calidad basados en las normas ISO 45001:2018 e ISO 9001:2015 sin dejar de lado la nueva normatividad que exige el ministerio de salud y de la protección social de la República de Colombia (Minsalud 2021) relacionada con la llamada “nueva realidad” que vive el país a razón de la pandemia por Covid-19 y teniendo en cuenta la naturaleza de esta empresa, donde el contacto físico entre usuario y entrenador se ha tenido que reinventar completamente.

Los cuatro capítulos que componen este proyecto investigativo hacen parte de una secuencia que da inicio con una descripción general de la empresa pasando por sus perspectivas históricas, estratégicas, comercial, productiva y organizacional, además, de dar cuenta de la finalidad del proyecto y del problema que se tuvo para dar inicio al mismo.

En el Capítulo II, se tiene la fundamentación teórica completa que permitirá al lector un mayor entendimiento de la terminología utilizada y será acorde a las metodologías planteadas en el siguiente capítulo, así pues que en el Capítulo III titulado “marco metodológico” se hará una descripción clara y exacta de cada una de las metodologías utilizadas para dar solución a cada objetivo planteado, además de definir el tipo y diseño del proyecto, además del paso a paso de su desarrollo.

Se espera que, con este proyecto, el centro de acondicionamiento físico Fitness Club pueda iniciar su proceso de acreditación con la información que se va a obtener, para esto, en el Capítulo IV se presentarán los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos haciendo un análisis detallado de los mismos y haciendo hincapié en la importancia que tiene para la empresa la inclusión de estos en su plan estratégico. Además, basado en lo anterior se realizan recomendaciones a la empresa encaminadas al fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales.



# **CAPÍTULO I**

---

**FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se realiza una descripción detallada del entorno empresarial de la institución sobre la cual está basada esta investigación.

Los aspectos desarrollados son: entidad, descrita desde sus perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. De la misma forma se presenta la reseña de la entidad pasando por las perspectivas histórica, estratégica, comercial productiva y organizacional; la presentación del problema, descripción del proyecto, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación del mismo.

#### **1. ENTIDAD**

El centro de acondicionamiento físico Fitness Club es una empresa formada en septiembre del año 2016 por la licenciada en educación física, recreación y deporte y especialista en gerencia de proyectos Danielly Betancur Mejía, quien en medio de una necesidad de cambio respecto a la actividad laboral que desarrollaba en el momento, decide emprender de manera independiente su propio proyecto, posicionándose en la actualidad en la ciudad de Bello, Antioquia (Colombia) como uno de los mejores lugares de su categoría además de gozar de un amplio reconocimiento en el mundo local de la cultura fitness.

**Razón social:** Centro de acondicionamiento físico Fitness Club

**Dirección:** Carrera 53 #34-26 Bello, Antioquia (Colombia)

**Teléfono de contacto:** (+57)3216072562

**Número de empleados:** 5

**Redes sociales:** Instagram: @fitness\_club\_cdaf

## 1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

La historia del centro de acondicionamiento físico Fitness Club comienza en el año 2015 cuando su fundadora y propietaria la licenciada en educación física, recreación y deportes Danielly Betancur Mejía comienza a sentir que su fuente de ingresos económicos debería ser diferente en algún momento dado que la rutina que implica ser docente de básica primaria y secundaria no la estaba satisfaciendo como profesional.

Es así como decide comenzar a gestionar créditos bancarios con diferentes entidades colombianas que le fueron cerrando una a una las puertas por no contar con suficientes recursos para soportar una deuda como la que estaba solicitando. Sin embargo, es en Bancolombia y con el aval de su impecable registro crediticio que Danielly puede acceder al crédito de libre inversión que el 05 de septiembre de 2016 le permite dar inicio a este sueño llamado Fitness Club.

En el ámbito corporativo, el gimnasio ha sufrido modificaciones en su estructura física realizando una serie de ampliaciones que anualmente ayudan a la mejora de la atención del público y a la creciente demanda de la actividad física. Se han realizado 4 eventos de conmemoración de la inauguración de Fitness Club, tales eventos aparte de integrar a los usuarios que asisten a diferentes horarios genera grandes ingresos para la empresa y genera un impacto de marca en redes sociales con su despliegue de publicidad.

Esta empresa cuenta con registro en la cámara de comercio de Antioquia y todo el personal cuenta con el título correspondiente que los acredita como entrenadores físicos garantizando así el bienestar y correcto desarrollo del proceso personal de cada usuario.

Para el año 2020, Fitness club se posicionó como una empresa autosostenible con la capacidad de generar los ingresos suficientes y necesarios para solventar los estudios de “Especialización en gerencia de

proyectos” de su gerente en una institución de educación superior de carácter privado y para permitir la constante capacitación de su personal docente.

Fitness Club se proyecta como un referente en su categoría para los años venideros luego de haber tenido que realizar una ampliación de sus instalaciones en el año 2019 y tener planificada la apertura de una nueva sede para el año 2022.

## 1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

- **Misión:** El centro de acondicionamiento físico Fitness Club, busca contribuir al desarrollo integral de sus usuarios mediante la oferta de entrenamientos funcionales enfocados en el fortalecimiento de la actividad física y la mejora de hábitos de vida saludable.
- **Visión:** Para el año 2030 el centro de acondicionamiento físico Fitness Club será referente en el área del entrenamiento físico funcional y contará con 5 sedes en total en las ciudades de Bello, Medellín y Envigado (Colombia), capaces de suplir la demanda de usuarios interesados en mejorar sus hábitos de vida saludable.
- **Valores institucionales:**
- **Calidad:** Se garantiza a los usuarios una excelente calidad respecto a la formación académica de los entrenadores físicos y a los implementos utilizados.
- **Honestidad:** No se prometen resultados inalcanzables a los usuarios de acuerdo a sus condiciones físicas.
- **Compromiso:** Como empresa se tiene un compromiso de ayudar a la construcción de hábitos de vida saludable a cada uno de los usuarios.

### **1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL**

El centro de acondicionamiento físico Fitness Club cuenta en la actualidad con una sede general en la que confluyen la parte administrativa y operativa, se tiene una proyección de tener una nueva sede netamente operativa para el año 2022 para dar abasto respecto a la alta demanda de usuarios que se tiene y pensando además en la creciente ola de hábitos de vida saludable que se presentará en la post pandemia.

Dentro de las instalaciones se cuenta con la venta de productos enfocados a la salud de las personas tales como: bebidas hidratantes y energéticas, proteínas, ropa deportiva y demás, que generan ingresos adicionales al lugar y, adicionalmente, se preocupan por mantener un material publicitario que indique mejoras en los hábitos de los usuarios más no en las empresas como tal; además, cuentan con un sistema de apoyo en redes sociales para pequeños emprendedores y de manera gratuita se realiza promoción de estas personas con sus respectivos productos.

Adicionalmente, se cuenta con un sistema de apadrinamiento en el cual una persona decide acompañar y apoyar económicamente a otra que lo necesite, caso que se presenta sobre todo cuando hay usuarios que necesitan recuperar movilidad o algún tipo de terapia física.

### **1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA**

Además del entrenamiento funcional personalizado que presta el gimnasio, se realizan otro tipo de actividades que se han convertido en hábito, como son la clase de rumba, clase de fitness tono, clase de fitcombat, clase de twerking y, con la nueva normalidad a la que este lugar debió adaptarse se comenzaron a ofrecer actividades como clases virtuales y la realización de actividades al aire libre garantizando el distanciamiento social como caminatas o clases de grupo en espacios abiertos. Para esto, el centro de acondicionamiento físico Fitness

Club cuenta con la cantidad de personal docente calificado y adecuado para la realización de todas estas actividades (Figura 1).



**Figura 1. Parte del cuerpo profesoral**  
**Fuente: Fitness club CDAF (2021)**

Como se observa en la figura 2, además de utilizar los elementos propios del gimnasio, se realiza también un entrenamiento basado en las condiciones fisiológicas de cada persona, en este caso, se trabaja, por ejemplo, no solo con el peso muerto del equipo, sino también con el peso del usuario.



**Figura 2. Clase de fitness tono**  
**Fuente: Fitness club CDAF (2021)**

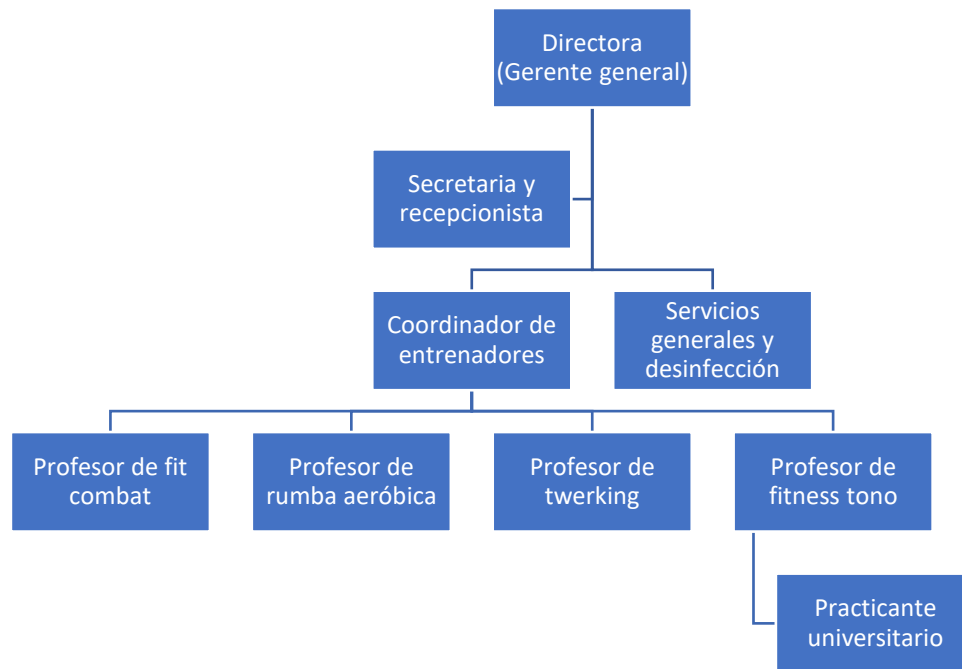
La pandemia por Covid-19, creó la necesidad de diseñar y realizar actividades al aire libre que minimizaran la posibilidad de contagio por contacto directo entre usuarios y se implementaron las caminatas ecológicas por senderos naturales como se observa en la figura 3. Estas actividades finalizaban con rutinas de actividad física que reemplazaban el trabajo dentro de las instalaciones del gimnasio.



**Figura 3. Caminata ecológica vereda La Manuela  
Fuente: Fitness club CDAF (2021)**

## **1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

El centro de acondicionamiento físico Fitness Club cuenta con una distribución jerárquica como se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Organigrama general**  
Fuente: Elaboración propia

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A la hora de realizar cualquier tipo de actividad física dirigida, previamente el instructor debe pensar en las condiciones biológicas de la persona que está dirigiendo, esto se conoce como planeación de rutina. Así mismo, el centro de acondicionamiento, debe contar con un programa claro que indique a sus trabajadores un correcto proceder al momento de desarrollar sus funciones que garantice su integridad, su salud y su seguridad, de no tenerlo, se correría un inminente riesgo ocupacional en todo momento.

Como toda empresa, en la actualidad se hace necesario tener bases sólidas en lo que al tema de calidad respecta. El centro de acondicionamiento físico Fitness Club no cuenta con un sistema de gestión de calidad ni con un sistema de salud y seguridad en el trabajo que desde el año 2020 y, a razón de la pandemia mundial por el Covid-19, ha sido exigida en manera gradual por el

ministerio de salud y de la protección social de la República de Colombia (Minsalud 2021) para la apertura de establecimientos públicos.

Así pues, que se hace necesaria la implementación de la norma ISO 45001 (2018) de salud y seguridad en el trabajo para garantizar el correcto y apropiado desarrollo de las actividades de los entrenadores físicos y demás empleados de la organización y de la norma ISO 9001 (2015) para garantizar la prestación de servicios de calidad en este lugar.

La estandarización de procesos y procedimientos, la identificación y organización de información documentada, la certificación de sus empleados y demás temas concernientes a las normas anteriormente mencionadas serán motivo de estudio, investigación y eventualmente, posterior implementación por parte de la organización.

Al ser un lugar al que acuden personas en busca de mejora de sus hábitos de vida, exige que la empresa cuente con una misión y una visión clara enfocada en el bienestar de sus usuarios y esto solo puede garantizarse si se cuenta con un sistema de calidad ejemplar que genere reconocimiento y elegibilidad entre otras organizaciones del sector.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un plan estratégico para la implementación del sistema de gestión de calidad, de salud y seguridad en el trabajo del centro de acondicionamiento físico Fitness Club, teniendo como base la elección del escenario apuesta de la metodología de Schwartz y la matriz DOFA de la empresa.

#### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general, se han propuesto tres objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Determinar el escenario apuesta que dará como resultado la modificación de la misión y la visión de la organización mediante la utilización de la metodología de los escenarios de Schwartz.
- Conocer la situación actual del centro de acondicionamiento físico Fitness club mediante la creación de una matriz DOFA.
- Proponer un plan estratégico para la implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo ISO 45001(2018) y del sistema de gestión de calidad ISO 89001 (2015) con énfasis en promoción y prevención de la salud del centro de acondicionamiento físico Fitness Club.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

El diseño de sistemas de calidad en cualquier organización contribuye con una mejora en el desarrollo de sus prácticas y su razón social dando un plus que puede entenderse por parte de los consumidores como un bienestar y un valor agregado a sus sesiones de entrenamiento.

Para el año 1997, el gobierno colombiano realizó un experimento social en el cual participaron personajes de todos los ámbitos posibles, incluyendo campesinos, políticos, artistas, amas de casa, abogados, médicos y demás, esto con la premisa de que el escenario apuesta no predice lo que va a suceder, pero dan un entendimiento mayor desde hoy de lo que posiblemente sucederá mañana. El producto de este experimento supone para el país una realidad que en la actualidad hace pensar sobre si en ese entonces apostamos por el escenario indicado o solamente por el que más convenía a las clases sociales altas.

Este documental titulado “Destino Colombia” (Mosquera, 1997) ha hecho que la metodología de los escenarios de Schwartz sea ampliamente utilizada para definir el norte de empresas de diferentes áreas productivas. En esta ocasión, definir el escenario apuesta del centro de acondicionamiento físico Fitness Club supone un factor importante para su estructuración organizacional con la modificación de la misión y la visión empresariales. Con este proyecto se pretende que el lugar crezca como empresa y se convierta en un referente frente a otras compañías del sector, dando empoderamiento a temas claves como la cultura organizacional, que se verá reflejada en la consolidación de marca y fidelización de los usuarios, al igual que se espera que esta institución tenga un norte definido en el campo del entrenamiento físico funcional con estandarización de procesos y procedimientos que serán utilizados en las sedes que serán abiertas en un futuro cercano.

Asimismo, el sistema de salud y seguridad en el trabajo permite a las organizaciones identificar los puntos críticos relacionados con la prestación de sus servicios a través de los trabajadores, tener este sistema desarrollado permite la intervención de personal calificado en la toma de decisiones y encamina la visión empresarial a la mejora continua. Estandarizar procesos y procedimientos repercute, además, de manera positiva en la competitividad en el mercado y la fidelización de los clientes además de evitar inconvenientes a la hora de tener auditorías por parte del ministerio de trabajo en las instalaciones.

Por otra parte, el sistema de gestión de calidad da una visión diferente de lo que se entiende como gestión organizacional, lo que da bases sólidas a cualquiera que sea la empresa a la que vaya a ser aplicado. Definir una estructura organizativa, estandarización de procesos, creación de manual de funciones y responsabilidades y demás darán al centro de acondicionamiento físico Fitness Club una estabilidad interna que se verá reflejada en el bienestar de sus usuarios.

La metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto investigativo se eligió teniendo en cuenta las necesidades que tiene una empresa nueva, con el

fin de hacer un camino seguro en aras de la legalidad y la calidad en el servicio; se tenga en cuenta el bienestar de sus empleados como un pilar fundamental de su desarrollo estratégico y se apunte a ser un referente en materia de cultura organizacional para otras empresas emergentes del ámbito deportivo.

## **6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

Este proyecto fue desarrollado vía remota desde la ciudad de Kissimmee, Florida (Estados Unidos) tomando como referencia la información documentada que será brindada por la gerente general del centro de acondicionamiento físico Fitness Club en la ciudad de Bello, Antioquia (Colombia) y se estima una duración total de 5 meses desde la creación y aprobación del anteproyecto hasta su sustentación final comprendidos entre los meses de marzo y agosto del año 2021.

Se sustentó en la norma ISO 45001:2018 e ISO9001:2015 y en autores de artículos científicos como apoyo en el desarrollo del marco teórico y metodológico tales como la doctora Inés de Mosquera quien fue la directora del proyecto investigativo “Destino Colombia” (Mosquera, 1997).

La oferta de artículos investigativos relacionados con la metodología de Schwartz en la web es limitada pero suficiente para tener ilustración acerca de su desarrollo y de su aplicación. En su artículo: “Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia”(Mejía, Agudelo, & Soto, 2016), se hace un énfasis especial en la reducción de la incertidumbre respecto al futuro empresarial luego de aplicar el escenario apuesta a la cultura organizacional de identificar importantes retos, tendencias y oportunidades de mercado para la compañía.

Adicionalmente, se tiene acceso sin restricción a la documentación legal del gimnasio para facilitar la verificación oportuna de la misma.



# CAPÍTULO II

---

MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se dan bases teóricas que contribuyen al desarrollo y justificación del proyecto investigativo, tales bases son producto de una revisión bibliográfica con estrictos criterios de selección donde destacan artículos investigativos publicados en revistas científicas indexadas y que tratan a cabalidad la metodología expuesta.

#### **1. ESTADO DEL ARTE**

Para el desarrollo de los antecedentes o estado del arte de este proyecto investigativo se tendrán como referencia cinco artículos investigativos que abarcan las metodologías propuestas y dan cuenta de la pertinencia que tiene el desarrollo de este proyecto.

En primer lugar, se tiene el artículo titulado “Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva tecnológica al modelo universitario-empresa en el contexto colombiano” en el cual sus autores Peláez, Aguirre, Arango y Zuluaga (2017) proponen la metodología de los escenarios de Schwartz desde una perspectiva tecnológica e innovadora con el fin de evaluar la efectividad de las relaciones dadas entre la universidad y la empresa, además de pretender ampliar las relaciones académico-industriales por medio de la interacción, el emprendimiento y las alianzas estratégicas con el gobierno nacional.

Para el desarrollo de la investigación, se consultaron aportes directos de quienes documentaron la metodología propuesta como Etzkowitz y Leydesdorff, referenciados por Peláez, Aguirre, Arango y Zuluaga (2017) que da cuenta de la relación universidad-empresa en el país y se define dentro de su problema investigativo como una investigación descriptiva o causal, dado que busca

construir y aplicar herramientas para la verificación de una situación específica entre dos organizaciones.

Se parte de la definición de la segmentación vertical en donde confluyen la prospectiva tecnológica, social y territorial y de la segmentación horizontal en donde se encuentran las perspectivas globales, de sectores económicos y finalmente la empresarial. Definido esto, se procede a la calificación de los aspectos y a su ubicación en los cuatro ejes posibles, titulación de los 4 escenarios y la elección final del escenario apuesta.

Como resultado de esta investigación, se definió que la relación universidad-empresa es bastante eficiente en temas de investigación e innovación tecnológica además de presentarse una tendencia a la transformación en una universidad con tintes empresariales. Además, sugiere a manera de recomendación, que los vínculos entre una parte y otra deben estar en un proceso constante de cambio respecto al modelo de funcionamiento académico.

Otro artículo que ejemplifica la aplicación de la metodología previamente descrita fue el realizado por Mejía, Agudelo y Soto (2016) titulado “Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia” que además aterriza la realidad del emprendimiento empresarial en el país y para el cual, se consultaron principalmente los aportes de Quintero (2003) en los cuales se relaciona la prospectiva, la planeación estratégica y la logística desde las necesidades de direccionamiento estratégico de todas las empresas en el mundo.

La investigación realizada es de tipo descriptiva y en términos generales, se definieron los escenarios de la misma manera que en el artículo anterior, pero el objetivo en esta ocasión era mostrar cómo puede utilizarse una metodología de escenarios abreviada o reducida que de obtener un buen resultado permitiría utilizar la versión extendida de la temática de los escenarios de Schwartz optimizando de esta manera tiempo de estudio y aplicación.

El escenario apuesta elegido por los autores fue titulado “redes innovadoras” e incluía tanto al sector público como el privado, dejando claro que, si bien

funcionaban de maneras diferentes, existía una interdependencia entre ellos, destacando la analítica de datos como la base para tener información precisa y tener propuestas específicas frente a diferentes circunstancias que puedan presentarse a nivel organizacional.

Basados en los resultados obtenidos en la investigación, los autores proponen la importancia de crear un sistema de monitoreo de los escenarios no elegidos para realizar ajustes con el fin de disminuir la resistencia al cambio que es inherente a las organizaciones emergentes.

En tercer lugar, se tiene el artículo investigativo de Sarli, González y Ayres (2015) titulado “Análisis FODA. Una herramienta necesaria” dentro del cual se presenta como objetivo principal el reconocimiento de la matriz FODA como un elemento esencial para el conocimiento de forma y funcionamiento de cualquier organización. La identificación de fortalezas y debilidades se basa en la identificación de las funciones que se realizan de manera correcta y sin mucho esfuerzo por parte de personal capacitado (fortalezas) y aquellas que hacen vulnerable a la organización porque se realiza de manera deficiente (debilidades), en términos generales, están enmarcadas estas dos definiciones en las habilidades que se tienen en conjunto como empresa.

Por otra parte, la identificación de oportunidades y amenazas la definen los autores como aquellas fuerzas de carácter externo que no son controlables por la organización que representan alguna mejoría en los procesos desarrollados (oportunidades) y entendiendo las amenazas como aquellos factores externos que tienen un resultado negativo para la empresa.

Thompson y Strikland (1998) aparecen en este artículo como los principales autores consultados para su desarrollo, dado que establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, dada la síntesis que plantea sobre la importancia de desarrollar una matriz FODA y la utilidad para la organización.

La conclusión del estudio definió la matriz FODA como una herramienta fundamental para definir un diagnóstico preciso de la organización que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas empresariales.

Finalmente, y como base fundamental del desarrollo de este proyecto investigativo, se tendrá en cuenta los artículos de Céspedes y Martínez (2015) titulado “Un análisis de la salud y seguridad en el trabajo en el sistema empresarial cubano” que buscaba sistematizar los fundamentos históricos, teóricos y de proyección que conforman la salud y seguridad en el trabajo con el fin de crear regulaciones en el aspecto laboral resaltando la responsabilidad que se tiene como organización con los empleados basados en los aportes de Hernández y Pascual (2016) que hacen una propuesta de diseño e implementación de un sistema integrado de la calidad, dentro del cual abarcan lo referente a la seguridad y salud en el trabajo como parte de ese sistema integrado que proponen. La investigación realizada es un estudio de caso basados únicamente en el panorama cubano.

El artículo “Sistema de gestión ISO 9001:2015. Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación” de Cruz, López y Ruiz (2016) hace una definición clara y exacta sobre los requisitos básicos que debe tener un sistema de gestión de calidad para ser formulado y posteriormente ejecutado en una empresa teniendo como base los aportes de Walter Shewart (2008), quien impulsó la era moderna de la calidad al introducir el control estadístico, dando paso a la primera revolución de la calidad en Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. En este caso, la investigación realizada para el desarrollo del artículo fue de tipo descriptiva.

En esta revisión bibliográfica se realiza una aproximación bastante exacta al marco jurídico que regula en Cuba el sistema de salud y seguridad en el trabajo, yendo desde la descripción de los elementos que lo configuran, pasando por las principales irregularidades que se presentan en su implementación y presentando al final las bases teóricas para la modificación y perfeccionamiento del sistema, por otra parte, a manera de conclusión se da

gran importancia al diseño, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, dejando claro que es necesario el uso y aplicación de la ingeniería de la calidad y de las herramientas técnicas estadísticas con el fin de lograr una real eficiencia y no solo un proceso documental de cumplimiento de requisitos.

En general, estos artículos investigativos presentan un repaso completo de lo que son las bases teóricas y metodológicas que fueron desarrolladas en esta investigación y abren puertas a obtener unos resultados que permitan mejorar los procesos de calidad del centro de acondicionamiento físico Fitness Club enfocados en la normatividad vigente.

## **2. BASES TEÓRICAS**

A continuación, se realizará una descripción detallada de términos, estrategias y metodologías que servirá como base teórica del análisis del problema investigativo materia del presente proyecto con el fin de contextualizar al lector y contribuir con su capacidad de entendimiento.

### **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

#### **2.1.1 Definición**

Se define como el documento que debe tener cada organización con la planificación económica, financiera, estratégica y organizativa para abordar sus objetivos y alcanzar la misión que se tiene planteada. (Carrión 2013)

#### **2.1.2 Herramientas para desarrollar un plan estratégico**

Bonilla (2020) en su artículo “7 elementos de un plan estratégico” plantea los siguientes siete aspectos como fundamentales al momento de desarrollar un plan estratégico:

- **Misión** que define la razón de existir de un negocio.

- **Visión** que define como se ve la organización en un futuro.
- **Valores institucionales** que son el conjunto de creencias por las cuales se guía el personal para alcanzar metas.
- **Objetivos** son los fines que se buscan alcanzar en el plazo de tiempo que se fije el plan estratégico.
- **Metas** que deben ser consecuentes con los objetivos.
- **Medidores o KPI's** para definir cuál va a ser el estándar de éxito.
- **Análisis de riesgos** para definir las limitantes internas y externas que puedan afectar el proceso de implementación.

Por otra parte, Carrión (2013) plantea que para desarrollar un plan estratégico es necesario pasar por varias etapas, dentro de las cuales se destacan:

- **Diagnóstico:** Da un panorama general de donde se va a partir en términos organizacionales y define el personal interdisciplinario con el que se cuenta para su desarrollo.
- **Definición organizacional:** En este punto se documentan básicamente las políticas, valores, la misión, la visión y los objetivos institucionales.
- **Determinación de indicadores:** Estos darán cuenta de la efectividad que tienen las acciones implementadas en la empresa para la resolución de conflictos y deben ser medibles por la gerencia.
- **Plan de acción:** Cuando se define el panorama organizacional, se trazan las metas y se identifica la metodología adecuada para lograrlas además de definir el tiempo en que deben ser ejecutadas.
- **Evaluación de resultados:** para determinar planes de mejora continua y verificación de indicadores.

## 2.2 ESCENARIOS DE SCHWARTZ

También conocidos como los ejes de Schwartz, estos permiten construir escenarios objetivos identificando un foco, las fuerzas llave y tendencias del

entorno, de esta manera se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia (Peláez, Aguirre, Arango, & Zuluaga, 2017)

### **2.2.1 Definición**

Basados en los planteamientos de su creador se define coloquialmente como la predicción del futuro de una empresa mediante el estudio de diferentes variables internas y externas que pueden afectar el desempeño de una organización. (Schwartz, 1996)

### **2.2.2 Elementos necesarios para desarrollar la metodología de Schwartz**

Como se mencionó anteriormente, esta técnica se utiliza para vislumbrar la realidad en que una empresa operará en el futuro y las decisiones que eventualmente tendrá que tomar el área gerencial. Aunque la elección de un escenario apuesta u objetivo es la finalidad de esta metodología ampliamente utilizada en el marco de la planificación estratégica a nivel logístico y empresarial, los tres escenarios restantes pueden convertirse en el escenario real para la organización; es decir, si bien se encaminan los esfuerzos en alcanzar el escenario seleccionado, existen un sinnúmero de posibilidades de que se llegue finalmente a alguno de los tres restantes por la toma de alguna mala decisión que entorpezca el correcto desarrollo de las actividades organizacionales (Peláez, et al., 2017).

La gran relevancia de esta metodología está en la intervención de un grupo multidisciplinario que desde su área particular de conocimiento tiene un panorama diferente al de los demás integrantes, lo que permite definir escenarios tan diferentes como únicos encaminados a la generación de estrategias innovadoras, además de apostar por la participación de los

empleados que pueden estar o no acertados en la lluvia de ideas inicial que es necesaria para su desarrollo.

## **2.3 MATRIZ DOFA**

Es una técnica propuesta por Thompson y Strikland (1998) y constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

### **2.3.1 Definición**

Es definida como el “*goldstandar*” de las herramientas utilizadas para la formulación y evaluación de estrategias organizacionales (Talancón, 2006). La sigla la componen las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas respectivamente, y se debe tener en cuenta que las fortalezas y debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas abarcan los factores externos (Talancón, 2006).

Por lo tanto, esta metodología es utilizada para definir la situación actual de una empresa y hacer una proyección de la misma basados en el planteamiento de estrategias y lineamientos que están especificados en un plan de trabajo.

### **2.3.2 Elementos necesarios para desarrollar una matriz DOFA**

Una matriz DOFA requiere de la vinculación en un mismo instrumento de todos aspectos que la componen, teniendo en cuenta que unas se obtienen de analizar los aspectos externos y no manipulables de la empresa y las demás, evaluando aspectos internos sobre los cuales tiene injerencia de cambio la organización como tal (Talancón, 2006).



# **CAPÍTULO III**

---

**MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El tercer capítulo de este proyecto investigativo exhibe la metodología a seguir y en la cual, se dará a conocer el tipo de investigación, el diseño del mismo y la explicación de la metodología que se utilizará para su desarrollo, además de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), la cual describe las actividades relacionadas con cada objetivo específico en conjunto con sus entregables, finalmente se encuentran las técnicas, instrumentos y herramientas para la recopilación de datos.

#### **1. TIPO DE PROYECTO**

Este proyecto investigativo es de tipo descriptivo y exploratorio, pues se hace un diagnóstico inicial de la situación actual del centro de acondicionamiento físico Fitness Club respecto al sistema de salud y seguridad en el trabajo, al sistema de gestión de calidad y a la cultura organizacional existente. Se realiza una caracterización y se verifican los procesos y procedimientos que se tengan documentados en la empresa y se hace uso de análisis estadísticos simples que apoyan lo anteriormente dicho.

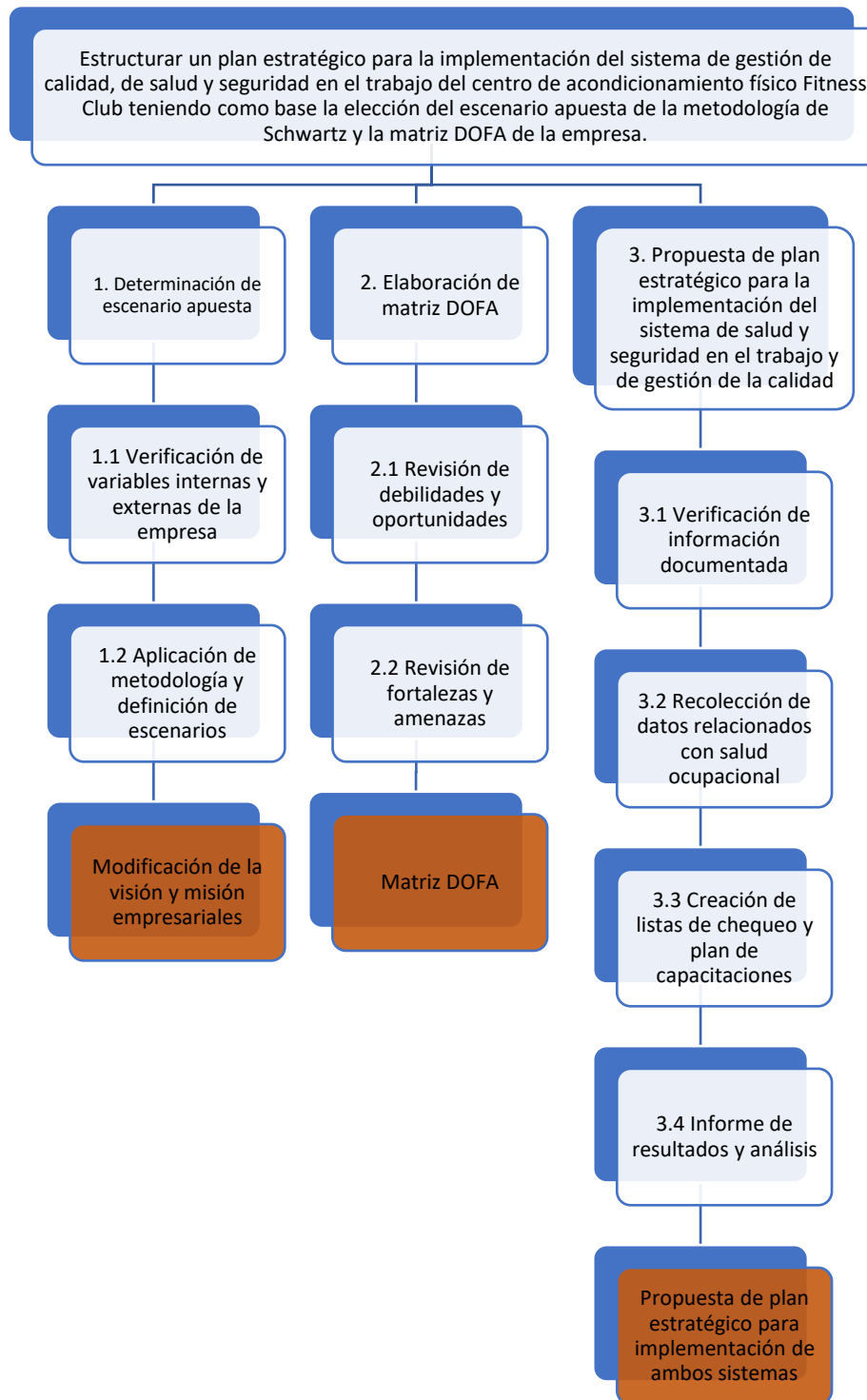
Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características (Grajales, 2000). El proceso de descripción puede relacionarse estrechamente con el proceso de medición y con esto se hace referencia a las variables que puedan encontrarse en el estudio de la situación inicial de la organización. Según este autor, se debe dar un énfasis a cada característica y de esta manera al finalizar, se podrán integrar de acuerdo con las similitudes que tengan y realizar las acciones pertinentes que permitan el correcto desarrollo y logro de los objetivos planteados.

## **2. DISEÑO DEL PROYECTO**

Este proyecto investigativo será desarrollado bajo un diseño de trabajo de campo, dado que toda información recolectada, será tomada directamente de la realidad de la organización con la utilización de un instrumento de recolección de información y en ningún momento habrá manipulación de las respuestas o de las variables encontradas. “La investigación de campo consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado” (Jiménez y Suárez 2014).

## **3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO**

A continuación, se presenta un esquema de lo que será el desarrollo de este proyecto investigativo paso a paso con sus respectivos entregables (Figura 5):



**Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo**  
Fuente: Elaboración propia

## **4. METODOLOGÍA**

En este punto, se realizó una descripción detallada que da cuenta de cómo se cumple con cada uno de los objetivos específicos.

### **4.1 DETERMINACIÓN DEL ESCENARIO APUESTA**

El escenario apuesta estuvo sustentado en la recolección de información que se realizó directamente con los empleados del centro de acondicionamiento físico Fitness Club y dado el caso, en la percepción que tienen sus usuarios del mismo.

#### **4.1.1 VERIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA**

Para llevar a cabo la identificación y verificación de variables internas y externas que pueden afectar o influir en la prestación del servicio del centro de acondicionamiento físico Fitness Club, fue necesario contar con el cuerpo profesoral y administrativo en pleno, mismos capaces de abarcar todos los aspectos posibles de estudio, para esto se hizo invitación abierta a los empleados a participar en una reunión dentro de la cual se definieron estas variables.

Se formó un grupo de cinco personas en total y se les pidió realizar un análisis de la organización, desde su propio punto de vista, basados en una encuesta diseñada para cuantificar dichos aspectos (ver anexos A y B).

Con esta información recolectada, se procedió a ubicar cada aspecto en el eje x o y del plano cartesiano para avanzar a la fase siguiente de este objetivo.

#### 4.1.2 APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE LOS ESCENARIOS DE SCHWARTZ

Los ejes o escenarios de Schwartz permiten construir escenarios objetivos identificando un foco, las fuerzas y tendencias del entorno (Peláez, Aguirre, Arango, & Zuluaga, 2017), de esta manera se logra elaborar escenarios útiles para definir esquemas de decisión posibles y de contingencia. La metodología "escenarios" de Peter Schwartz, conduce a la elección de un "escenario apuesta" que será el objetivo o la meta de la organización, basados siempre en la realidad actual de la organización.

Para definir el escenario apuesta, se debe identificar la afectación, ya sea para bien o para mal, que puede tener la organización desde los siguientes aspectos divididos en dos ejes:

##### **Eje vertical:**

- **Prospectiva tecnológica:** De qué manera el uso o no uso de tecnología puede impactar en la prestación del servicio de la organización o en su funcionamiento.
- **Prospectiva social:** De qué manera el entorno en el que se desarrolla la organización afecta la prestación del servicio.
- **Prospectiva territorial:** Definir si es el lugar adecuado para el desarrollo de este tipo de actividad.
- **Prospectiva estratégica:** Definir si el lugar cuenta con la planeación estratégica necesaria, y de no ser así, de qué manera afecta esto su funcionamiento.

##### **Eje horizontal:**

- **Global:** Aquí deben definirse los aspectos no gubernamentales que afectan el funcionamiento del lugar, por ejemplo, cambios climáticos, inundaciones, comercio cercano.
- **Sectores económicos:** Definir si el lugar cuenta con los recursos económicos para suplir sus necesidades.

- **Empresarial:** Se relaciona con las estrategias diseñadas por la gerencia para sortear cualquier eventualidad que se presente.
- **Estado:** Definir de qué manera el Estado y sus políticas o decisiones afecta el funcionamiento normal de la organización.

Finalmente, se realiza una evaluación tipo cuantitativa de cada aspecto y se comienza a redactar cada uno de los cuatro posibles escenarios, en los cuales, de acuerdo a su ubicación en el plano, será muy favorable, favorable, desfavorable o muy desfavorable para la empresa.

**Entregable 1:** Modificación de la misión y visión empresariales encaminados en los resultados esperados en el escenario apuesta.

## **4.2 ELABORACIÓN DE MATRIZ DOFA**

Para realizar esta matriz, fue necesario contar, a diferencia del punto anterior, exclusivamente con los empleados del centro de acondicionamiento físico Fitness Club que son quienes conocen la realidad de la organización y los factores que pueden ser considerados dentro de este instrumento.

### **4.2.1 REVISIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Este paso fue llevado a cabo mediante el diligenciamiento de una encuesta de Google con preguntas únicas con múltiple respuesta con el fin de determinar aquellos aspectos que sean considerados por el personal como una fortaleza y una debilidad (ver anexo C).

Para garantizar que no haya un sesgo al momento de realizar la encuesta, el link fue enviado vía WhatsApp o correo electrónico a cada uno de los empleados y los resultados no serán conocidos más que por el investigador de este proyecto.

## **4.2.2 REVISIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Se procedió de igual manera que en el punto anterior.

**Entregable 2:** Esquema con matriz DOFA empresarial y formulación de estrategias basadas en fortalecimiento de fortalezas y oportunidades y disminución de amenazas y debilidades.

## **4.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **4.3.1 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

Para la realización de este paso se diligenció una lista de chequeo de diagnóstico para normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018) (Airutec, 2019), se indagó por la información documentada con la que se supone debe contar el centro de acondicionamiento físico Fitness Club que servirá de base para la creación del plan estratégico (ver anexo D).

### **4.3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS RELACIONADOS CON SALUD OCUPACIONAL**

Se verificó con la misma lista de chequeo propuesta en el numeral anterior para proceder a la evaluación de los faltantes para el sistema de salud y seguridad en el trabajo y del sistema de gestión de calidad. Este instrumento fue aplicado únicamente a la gerencia de la empresa a modo de diagnóstico.

### **4.3.3 PLAN DE CAPACITACIONES**

Estas capacitaciones se planearán teniendo en cuenta las necesidades detectadas no solo en el desarrollo de este objetivo, sino en el de los anteriormente planteados, dada la importancia que tiene el eliminar las debilidades y amenazas y trabajar en pro de las fortalezas y oportunidades con el fin de alcanzar el escenario apuesta planteado en el primer objetivo específico.

### **4.3.4 INFORME DE RESULTADOS**

Para este punto se realizó un análisis cualitativo de la información recolectada en los puntos anteriores, que servirá como base para la elaboración del plan estratégico para los sistemas que se tiene pensado implementar en esta organización.

**Entregable 3:** Propuesta de plan estratégico para implementación de sistema de salud y seguridad en el trabajo y de gestión de calidad teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

## **5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

La definición de las técnicas de recopilación de datos, se convierte en un proyecto investigativo en algo tan vital como el mismo objetivo, y es precisamente el objetivo quien da las pautas para elegir la técnica que se adapte más a la información que se espera recolectar y a los análisis posteriores que se esperan realizar.

Caro (2021) define las técnicas en su artículo “7 técnicas e instrumentos para la recolección de datos” como mecanismos que se utilizan para reunir y

medir información organizada y con un objetivo específico. Cita algunos ejemplos de las más utilizadas como la entrevista, las encuestas y el trabajo de campo, haciendo hincapié en las fortalezas y debilidades que puede presentar cada una dependiendo del contexto en el que sean aplicadas.

Para el desarrollo de este proyecto se eligieron la encuesta unipersonal con los empleados del gimnasio (ver anexos A y B), la encuesta digital a todos los actores partícipes en el desarrollo organizacional (ver anexo C) y la recolección de datos y de documentación directa con la gerencia de la empresa (ver anexo D) para la obtención de información pertinente para el alcance de los objetivos específicos planteados.

## 6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La confiabilidad de la información recopilada, la capacidad para obtener mediciones acordes a la realidad y la validez de la información recolectada son para Sabino (2006) las características fundamentales de un instrumento de recopilación de datos en un proyecto investigativo, definiendo además este término como cualquier recurso que pueda ser usado por el investigador para acercarse a los fenómenos y obtener la información necesaria para su fin.

Para desarrollar este trabajo se tendrán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **La encuesta** definida por Caro (2021) como la técnica en la que se plantean un conjunto de preguntas para obtener datos precisos, fue realizada en un formulario de Google con formato de preguntas únicas con múltiple respuesta
- **Lista de chequeo** definida como formatos de control, que se crean para registrar actividades repetitivas y controlar el cumplimiento de una serie de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática citada por Caro (2021), para realizar un diagnóstico a cualquier empresa frente a la norma ISO 45001 (2018) e ISO 9001 (2015) de salud y seguridad en el trabajo y de gestión de calidad, respectivamente.



# CAPÍTULO IV

---

RESULTADOS DEL PROYECTO

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO**

En este último capítulo se mostrarán los resultados obtenidos durante el proceso investigativo teniendo como base la aplicación de los instrumentos descritos en el capítulo anterior, para esto se realizará un análisis detallado de los objetivos específicos planteados y las recomendaciones pertinentes.

#### **1. DETERMINACIÓN DE ESCENARIO APUESTA**

La determinación del escenario apuesta fue definido como el primer objetivo específico de este proyecto investigativo y como finalidad se tiene la modificación de la misión y visión institucional.

Para esto, se definirán primero los escenarios y luego, se verificarán las variables internas y externas de la empresa con el objetivo de elegir el escenario apuesta.

##### **1.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS**

**1.1.1 Escenario 1 “Vamos bien y mejorando”:** Este escenario se encuentra ubicado en la puntuación positiva tanto del eje vertical como del horizontal y apunta a una mejora y evaluación continua de los elementos con que se cuentan. No habrá afectación por parte del Estado y el entorno propiciará las condiciones para que cada día el gimnasio sea aún mejor.

**1.1.2 Escenario 2 “Vamos bien, pero faltan cosas por mejorar”:** Este escenario se encuentra ubicado en donde confluyen los valores positivos del eje vertical y los negativos del eje horizontal y se enfoca en las acciones de mejora que debe tomar la gerencia del gimnasio para seguir encaminando la empresa a una mejora continua, sin embargo, hay consciencia plena de que no se

prestan servicios de calidad total, pero se cuenta con un buen cuerpo profesoral para intentarlo.

**1.1.3 Escenario 3 “No hay nada que hacer, cerremos la empresa”:** Este escenario es el peor de todos y el más pesimista y se encuentra situado en donde confluyen las puntuaciones negativas del eje vertical y del eje horizontal. Se enfoca en no mostrar nada positivo de las acciones que hasta el momento se han tomado en la empresa. El gimnasio como empresa no es viable y no existe ninguna vía por la cual pueda considerarse siquiera mantenerlo abierto.

**1.1.4 Escenario 4 “Estamos mejorando, pero no somos buenos”:** En este escenario confluyen los puntajes negativos del eje vertical y los positivos del eje horizontal y relata la gran cantidad de acciones de mejora que se quieren implementar en el gimnasio siendo conscientes de que no se está prestando el mejor servicio y que así seguirá siendo por un buen tiempo.

## **1.2 VERIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA**

La metodología utilizada para la evaluación cuantitativa de estos aspectos o variables fue realizar una video conferencia con el cuerpo profesoral de planta y administrativo del gimnasio, siendo en total cinco personas participantes obteniendo los siguientes resultados:

Al planteamiento: “Califique en una escala de -5 a 5 la afectación positiva y negativa que puede tener el centro de acondicionamiento físico Fitness Club según los siguientes puntos”, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Tabla 1**  
**Evaluación cuantitativa de variables internas**

Variables internas		AP	P	AN (-)	P
		-5/+5		-5/+5	
<b>Prospectiva tecnológica</b>	<b>E1</b>	5	4,6	1	1,4
	<b>E2</b>	4		2	
	<b>E3</b>	4		1	
	<b>E4</b>	5		1	
	<b>E5</b>	5		2	
<b>Prospectiva social</b>	<b>E1</b>	3	2,6	1	1,0
	<b>E2</b>	2		1	
	<b>E3</b>	3		1	
	<b>E4</b>	3		1	
	<b>E5</b>	2		1	
<b>Prospectiva territorial</b>	<b>E1</b>	5	4,8	2	1,4
	<b>E2</b>	5		1	
	<b>E3</b>	4		1	
	<b>E4</b>	5		1	
	<b>E5</b>	5		2	
<b>Prospectiva estratégica</b>	<b>E1</b>	1	1,2	5	4,8
	<b>E2</b>	2		5	
	<b>E3</b>	1		4	
	<b>E4</b>	1		5	
	<b>E5</b>	1		5	

**Fuente: Elaboración propia**

**AP:** Afectación positiva

**AN:** Afectación negativa

**P:** Promedio

**E:** Empleado

**Tabla 2**  
**Evaluación cuantitativa de variables externas**

Variables externas		AP	P	AN (-)	P
		-5/+5		-5/+5	
Global	E1	-5	-5,0	2	1,6
	E2	-5		1	
	E3	-5		2	
	E4	-5		2	
	E5	-5		1	
Sectores económicos	E1	5	4,8	5	5,0
	E2	4		5	
	E3	5		5	
	E4	5		5	
	E5	5		5	
Empresarial	E1	4	4,4	4	3,6
	E2	5		4	
	E3	5		3	
	E4	4		4	
	E5	4		3	
Estado	E1	5	5,0	5	5,0
	E2	5		5	
	E3	5		5	
	E4	5		5	
	E5	5		5	

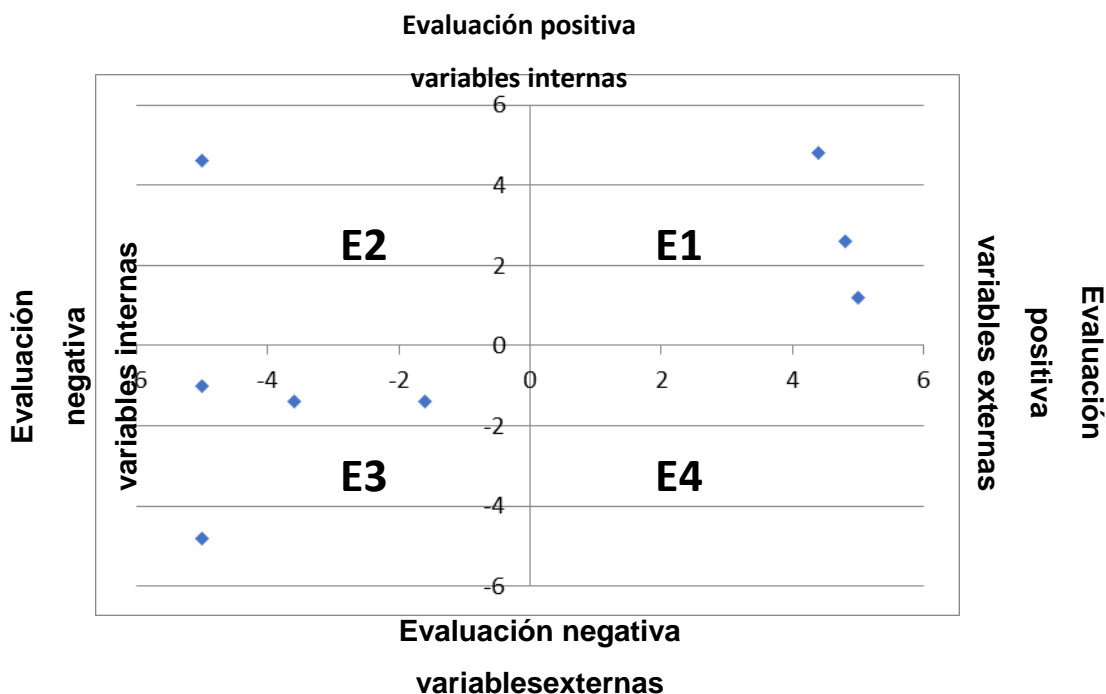
Fuente: elaboración propia

**AP:** Afectación positiva

**AN:** Afectación negativa

**P:** Promedio

**E:** Empleado



**Gráfica 1. Distribución de la evaluación de las variables internas y externas en los escenarios definidos (E1, E2, E3, E4).**  
**Fuente: Elaboración propia**

La gráfica anterior muestra la distribución de las respuestas obtenidas por parte del personal del gimnasio en el plano cartesiano en donde se observa que variables externas como el ámbito empresarial o las decisiones que pueda tomar el Estado sobre políticas reglamentarias de este tipo de empresas versus variables internas como la perspectiva social caen en escenarios negativos que pueden impactar a la empresa poniendo en riesgo su normal funcionamiento, sin embargo, si bien se tienen datos cuantitativos, esta técnica permite de manera autónoma apostar por el escenario más optimista de los planteados.

### 1.3 ELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

En consenso con el personal del centro de acondicionamiento físico Fitness Club, se decidió optar por elegir el escenario No. 1 (E1, Gráfica

1):“vamos bien y mejorando” dadas las regulaciones políticas actuales que permiten que la actividad física sea realizada con las condiciones de bioseguridad adecuadas que exige la pandemia actual. Se plantea una misión y visión empresarial que es aprobada por la gerencia y por el personal en general.

Sin embargo, al considerar las variables que se distribuyeron en los escenarios E2 y E3, podemos observar entonces cómo la metodología de Schwartz nos da una apreciación clara y certera de la situación por la que podría atravesar la empresa si no se encamina de la manera correcta en términos de calidad. Es entonces cuando vista desde los ojos de sus empleados, resulta impensable elegir cualquiera de los otros tres escenarios y se opta por elegir el escenario más optimista para sus intereses y de esta manera poder encaminar su misión y visión empresarial.

#### **1.4 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL**

Según Fernández-Montesinos (2017), “la misión y la visión constituyen el acervo de toda organización, pues son los cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás”. En este sentido, la misión constituye la definición máxima de objetivos que una empresa pretende alcanzar y así, avanzar. Este mismo autor propone que la misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar.

Por otro lado, para Fleitman (2000) “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; por tanto, se puede entender como ese punto al que se quiere avanzar y estimula a cumplirlo.

Considerando que la misión actual del centro de acondicionamiento físico Fitness Club es “Brindar a nuestros usuarios un servicio único que satisfaga sus

necesidades físicas y mentales” y la visión “Ser la opción elegida por excelencia por todo aquel que quiera tener armonía en su cuerpo mediante el entrenamiento físico”, los hallazgos obtenidos en los escenarios Schwartz y teniendo en cuenta el escenario al que el centro de acondicionamiento físico Fitness Club quiere llegar, se planteará entonces una reorganización de estos elementos empresariales.

#### **1.4.1 MISIÓN**

Brindar a los usuarios del centro de acondicionamiento físico Fitness Club las bases para tener una salud física y mental en armonía en compañía de un excelente cuerpo profesoral.

#### **1.4.2 VISIÓN**

Para el año 2025 el centro de acondicionamiento físico Fitness Club será un referente para las empresas del sector en toda Colombia, enfocando sus políticas siempre en el mejoramiento continuo y la calidad.

### **2. ELABORACIÓN DE MATRIZ DOFA**

El segundo objetivo específico de este proyecto investigativo se fundamenta en la elaboración de la matriz DOFA empresarial y para ello fue necesario realizar un análisis multidisciplinario de los diferentes componentes que tiene esta matriz.

#### **2.1 REVISIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

El documento que sirvió como base para la definición de debilidades y oportunidades para la empresa, se realizó teniendo en cuenta la situación

actual del centro de acondicionamiento físico Fitness Club y aterrizado en todos los aspectos que se abordaron.

La encuesta fue respondida en un lapso de tiempo de 72 horas de manera anónima y de forma individual por sesenta y cuatro personas dentro de las cuales se cuenta el cuerpo profesoral (8%), personal administrativo y usuarios del gimnasio (92%) sin importar su tipo de vinculación con la empresa.

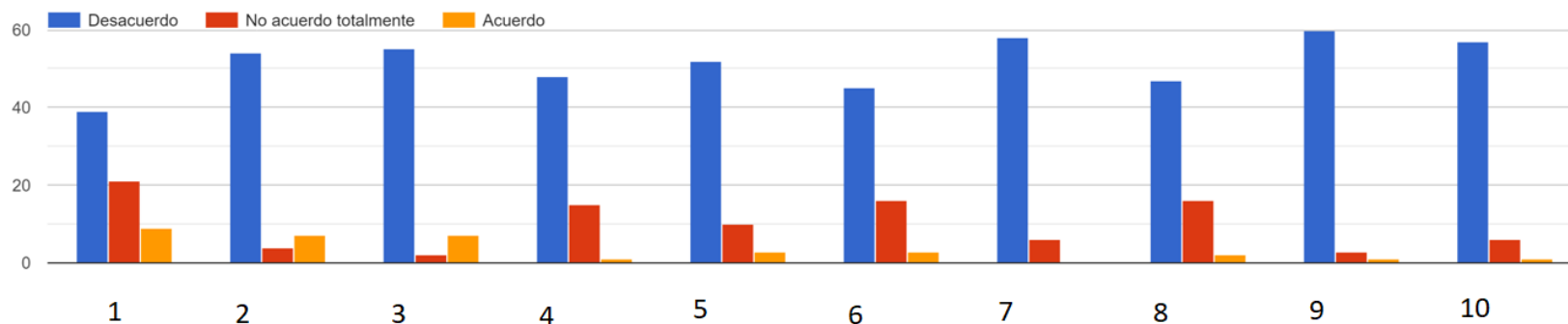
Como datos generales de la encuesta se puede apreciar que existe muy buena disposición por parte del personal para aportar a la creación de espacios encaminados a la mejora continua de la calidad y que, además, demuestran tener buen conocimiento del gimnasio porque tienen algún tipo de vínculo con la empresa.

### **2.1.1 DEBILIDADES**

Se evaluaron diez aspectos en los cuales se tenía tres opciones de respuesta: Desacuerdo, no totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las preguntas fueron las siguientes:

1. Tiene instalaciones obsoletas
2. No cuenta con el personal adecuado
3. No cuenta con docentes adecuados
4. Tiene una escasa oferta de servicios
5. No tiene los recursos financieros necesarios para prestar sus servicios
6. Cuenta con precios mayores que la competencia
7. Tiene continuamente problemas operativos en sus servicios
8. No tiene los equipos adecuados
9. No cuenta con personal motivado
10. No conoce el mercado de sus servicios

Obteniendo los siguientes resultados:



**Gráfica 2 Evaluación de Debilidades.**

**Fuente: Elaboración propia**

Según las respuestas obtenidas de las personas encuestadas y teniendo como punto de corte los resultados iguales o mayores al 10% de las opciones “no acuerdo totalmente” o “acuerdo”, las mayores debilidades del centro de acondicionamiento físico Fitness Club son:

- El gimnasio tiene instalaciones obsoletas (1)
- El gimnasio tiene una escasa oferta de servicios (4)
- El gimnasio cuenta con precios mayores que la competencia (6)
- El gimnasio no tiene los equipos adecuados (8)

El punto de corte del porcentaje a partir del cual se tendría en cuenta como parte de la matriz final, se define teniendo en cuenta la desviación presentada entre las dos opciones de respuesta menos frecuentes frente a la tendencia de la opción de respuesta más frecuente según sea el parámetro que se esté evaluando.

Si bien en la gráfica se muestra una tendencia de respuestas con percepción positiva en todas las respuestas, este parámetro de la matriz DOFA exige señalar las debilidades que presente el gimnasio desde el punto de vista de las personas encuestadas, por esta razón se hace necesario hacer uso del recurso de la desviación positiva o negativa que se tenga frente a la tendencia de respuesta, dado que las preguntas realizadas en cualquiera de los cuatro grupos (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) son excluyentes y fueron diseñadas de manera tal que no pudieran ser transferidas de un parámetro a otro.

### **2.1.2 OPORTUNIDADES**

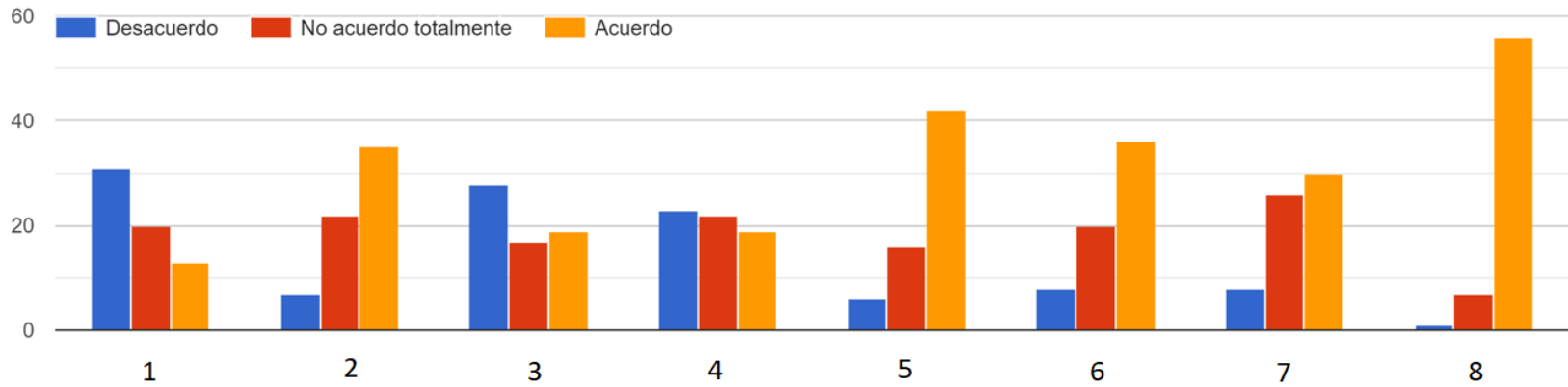
Se evaluaron ocho aspectos en los cuales se tenía tres opciones de respuesta: desacuerdo, no totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las preguntas fueron las siguientes:

1. Hay servicios que el GFC (Gimnasio Fitness Club) puede atender y todavía no lo está haciendo
2. El GFC tiene la capacidad de ofrecer nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
3. El GFC puede mejorar sus costos
4. El GFC puede vincular nuevos docentes
5. El GFC puede adquirir nuevos equipos
6. El GFC puede invertir sus recursos financieros en nuevos servicios
7. El GFC tiene la posibilidad de abrir nuevas sedes
8. El GFC tiene la oportunidad de virtualizar sus servicios

Obteniendo los resultados presentados en la Gráfica 3

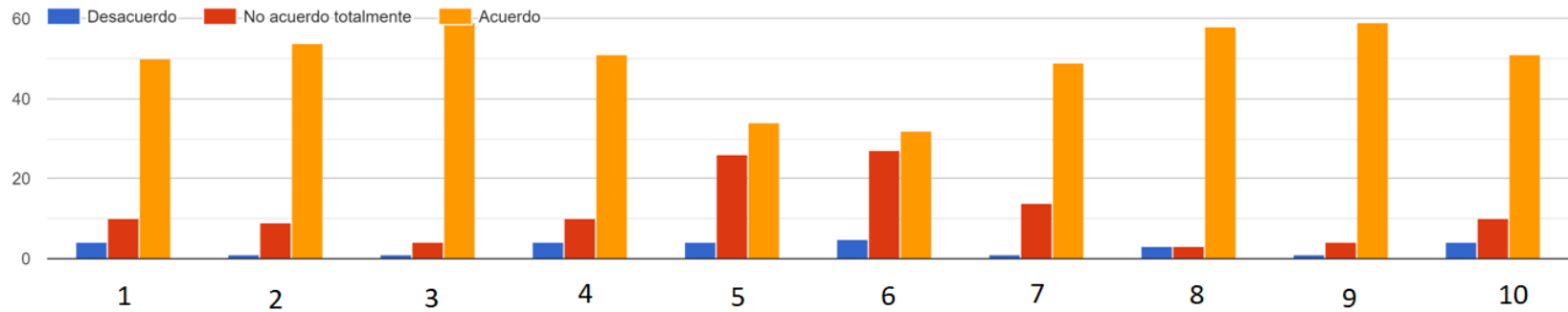
Según las respuestas obtenidas de las personas encuestadas y teniendo como punto de corte los resultados iguales o mayores al 30% de la opción “acuerdo”, las mayores oportunidades del centro de acondicionamiento físico Fitness Club son:

- El gimnasio tiene la capacidad de ofrecer nuevos servicios o mejorar los actuales (2)
- El gimnasio puede adquirir nuevos equipos (5)
- El gimnasio puede invertir sus recursos financieros en nuevos servicios (6)
- El gimnasio tiene la oportunidad de virtualizar sus servicios (8)



**Gráfica 3 Evaluación de oportunidades**

Fuente: Elaboración propia



**Gráfica 4 Evaluación de fortalezas**

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 REVISIÓN DE FORTALEZAS Y AMENAZAS

### 2.2.1 FORTALEZAS

Se evaluaron diez aspectos en los cuales se tenía tres opciones de respuesta: Desacuerdo, no totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las preguntas fueron las siguientes:

1. El GFC es competitivo
2. El GFC cuenta con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento
3. El GFC tiene buena reputación
4. El GFC tiene precios bajos respecto a otros gimnasios
5. El GFC tiene mejor calidad que la competencia
6. El GFC ofrece más servicios nuevos que la competencia
7. El GFC cuenta con los equipos adecuados para sus servicios
8. El GFC cuenta con el personal idóneo en cada puesto
9. El GFC tiene la política comercial adecuada a la situación actual
10. El GFC ofrece promociones adecuadas a las necesidades de sus usuarios

Obteniendo los resultados presentados en la Gráfica 4

Según las respuestas obtenidas de las personas encuestadas y teniendo como punto de corte los resultados iguales o mayores al 52% de la opción “acuerdo”, las mayores fortalezas del centro de acondicionamiento físico Fitness Club son:

- El gimnasio cuenta con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento (2)
- El gimnasio tiene buena reputación (3)
- El gimnasio cuenta con el personal idóneo en cada puesto (8)
- El gimnasio tiene la política comercial adecuada a la situación actual (9)

### 2.2.2 AMENAZAS

Se evaluaron siete aspectos en los cuales se tenía tres opciones de respuesta: Desacuerdo, no totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las preguntas fueron las siguientes:

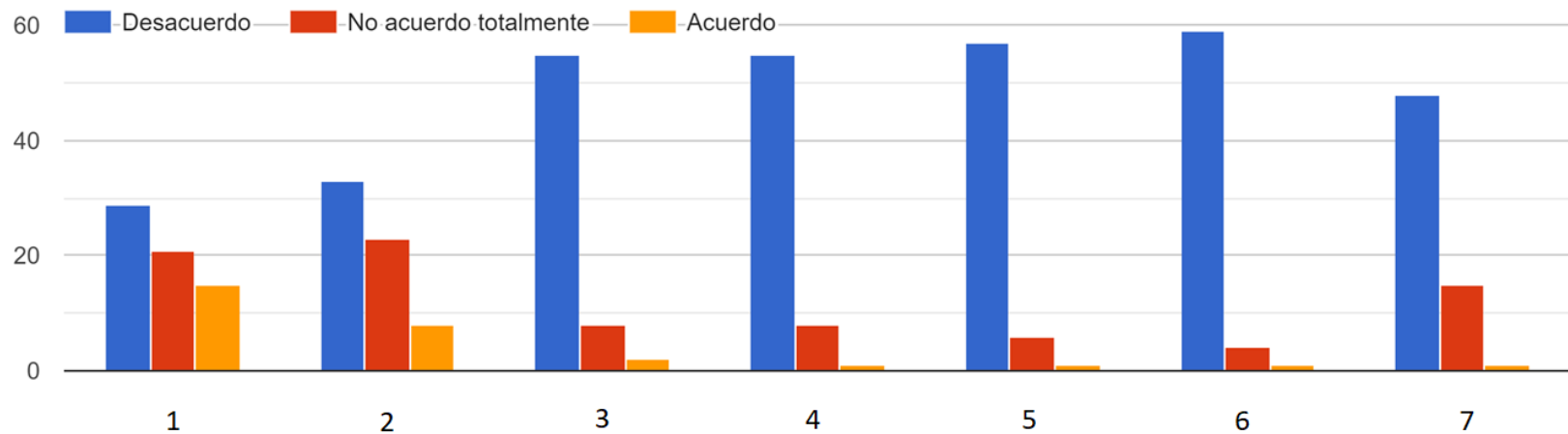
1. Existen otros gimnasios con menores costos en el sector
2. Los servicios que presta el gimnasio no están creciendo de acuerdo a lo esperado
3. Los servicios del GFC son rutinarios y aburridos
4. Los costos aumentan desproporcionadamente
5. Los servicios se están concentrando en pocos clientes
6. Los docentes no motivan a los usuarios
7. Los equipos son obsoletos e inadecuados

Obteniendo los resultados presentados en la Gráfica 5

Según las respuestas obtenidas de las personas encuestadas y teniendo como punto de corte los resultados iguales o mayores al 10% de las opciones “no acuerdo totalmente” o “acuerdo”, las mayores amenazas del centro de acondicionamiento físico Fitness Club son:

- Existen otros gimnasios con menores costos en el sector (1)
- Los servicios que presta el gimnasio no están creciendo de acuerdo a lo esperado (2)
- Los equipos son obsoletos e inadecuados (7)

Si bien la gráfica muestra una tendencia de respuestas con percepción positiva en todas las respuestas, este parámetro de la matriz DOFA exige señalar las amenazas que se presenten desde el punto de vista de las personas encuestadas, por esto se hace necesario hacer uso del recurso de la desviación positiva o negativa que se tenga frente a la tendencia de respuesta, dado que las preguntas realizadas en cualquiera de los cuatro grupos (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) son excluyentes y fueron diseñadas de manera tal que no pudieran ser transferidas de un parámetro a otro.

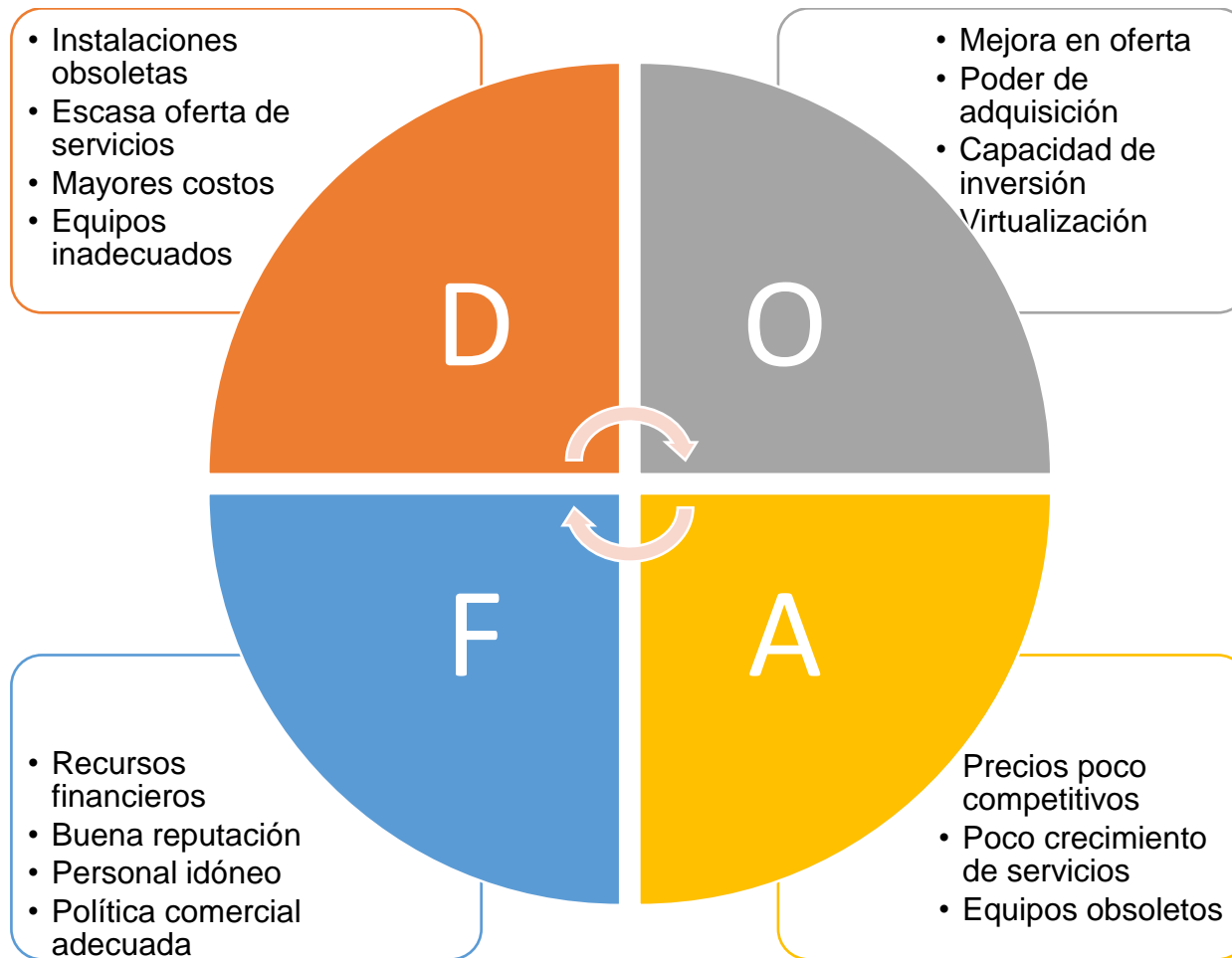


**Gráfica 5 Evaluación de amenazas**

**Fuente: Elaboración propia**

### 2.3 MATRIZ DOFA

Finalmente, y como entregable de este segundo objetivo específico, se tiene la matriz DOFA del centro de acondicionamiento físico Fitness Club (Gráfica 6), en la cual se hace un resumen de los datos arrojados por la encuesta realizada, mostrando así en este esquema las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.



**Gráfica 6 Matriz DOFA centro de acondicionamiento físico Fitness Club**

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 3  
Formulación de estrategias basadas en la matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>(F1, O1)</b>Utilización de recursos financieros para contratación de personal que cuente con capacidad de crear estrategias de virtualización.</p> <p><b>(F4, O2, O3)</b>Mejorar la política comercial para aumentar la capacidad de inversión y mejorar el poder adquisitivo.</p>	<p><b>(D2, D4, O1, O4)</b>Diseñar clases en las cuales pueda optimizarse el espacio físico con el que se cuenta evitando el uso de instrumentos, mejorando así la oferta de servicios no solo de tipo presencial sino también virtual.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>(F1, A1)</b> Diseñar programas de impacto económico para reducir costos de vinculación y hacerlo más competitivo.</p> <p><b>(F2, A2, A3)</b>Dada la buena reputación con la que se cuenta, diseñar actividades que no requieran del uso de equipos y hacer crecer los servicios de manera innovadora.</p>	<p><b>(D2, D4, A3)</b> Diseñar estrategias que permitan la ampliación de la oferta de servicios evitando el uso o la necesidad de compra de equipos para realizar actividad física.</p> <p><b>(D3, A1)</b>Crear promociones que permitan al gimnasio competir en temas de costos con otras empresas del sector</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **3.1 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

Para aplicar la lista de verificación de información documentada basados en la norma ISO 45001 al centro de acondicionamiento físico Fitness Club, fue utilizado un formato de amplia distribución en la web de la empresa AIRUTEC S.A.C (Airutec, 2019) que fue elaborado de acuerdo a los parámetros que exige la norma mencionada.

En esta ocasión, si bien el gimnasio no cuenta con un sistema de salud y seguridad en el trabajo ni con un sistema de gestión de la calidad, un 6% de cumplimiento reflejado en el apartado número 4 del instrumento que refleja la situación de la empresa frente a la definición de partes interesadas y pertinencia de los empleados, dan cuenta de que, en algunos aspectos, el área administrativa ha tenido intención de comenzar el proceso de consecución del mismo.

La cohesión existente entre la gerencia y el cuerpo profesoral se considera un factor determinante para la fase de planificación del sistema, pues para dar cumplimiento a las primeras etapas de diagnóstico se requiere definir los perfiles de liderazgo y la pertinencia de los cargos ocupados en la empresa, además, cobran un poder importante los usuarios reconociéndolos como una de las partes interesadas en los procesos de calidad empresariales.

La buena disposición de la gerencia da pie al imaginario de tener un camino con menos obstáculos para crear e implementar un SSST, pues cuando este sistema es planificado en otros círculos jerárquicos, es habitual que se encuentren con los impedimentos puestos por la cabeza o líder de la organización.

La única información documentada con la que cuenta la empresa son actas de reunión en las que se plasmaron los temas relevantes que se trataron, sin embargo, no cuenta tampoco con una gestión documental adecuada por lo que no puede tomarse en cuenta como documentación oficial.

A continuación, se presenta de manera resumida el resultado de la aplicación de este instrumento (ver anexo D) y en el cual, se evidencia la carencia de información frente a las normas ISO 45001(2018) e ISO 9001 (2015) de salud y seguridad en el trabajo y de gestión de calidad respectivamente.

**Tabla 4**  
**Resumen de cumplimiento de requisitos de lista de chequeo normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018)**

<b>CUMPLIMIENTO POR REQUISITOS</b>	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	18%
5. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	0%
6. PLANIFICACIÓN	10%
7. APOYO	2%
8. OPERACIÓN	6%
9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	0%
10.MEJORA	16%

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2 RECOLECCION DE DATOS RELACIONADOS CON SALUD OCUPACIONAL**

Si bien se cuenta con una buena disposición por parte de la gerencia y del cuerpo profesoral en general, la realidad que muestra los resultados obtenidos

en el numeral anterior es que este gimnasio debe enfocar sus esfuerzos en la creación de un plan estratégico que permita la implementación de ambas normas en la organización.

Se evidencia un déficit alto de información previa en cuanto a sistemas de gestión y a los temas de calidad en general y se llega a la conclusión en consenso con el área administrativa que se realizará un plan de capacitaciones extenso con el fin de preparar al personal en general para que en un futuro pueda diseñarse y aplicarse un sistema de salud y seguridad en el trabajo.

### **3.3 PLAN ESTRATÉGICO**

Teniendo como base la información recolectada respecto a las normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018), se define el siguiente plan estratégico (Tabla 5) dentro del cual se hace referencia a un plan de capacitaciones (Tabla 6) (apartado 3.4 de este capítulo) y que complementa el plan estratégico diseñado:

**Tabla 5**  
**Plan estratégico para implementación de normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018)**

4. Contexto de la organización		
<b>Apartado</b>	<b>Acción</b>	<b>Entregable</b>
<b>4.1 Organización evaluación de factores internos y externos</b>	Realización de matriz FODA y formulación de estrategias	Matriz FODA Estrategias de matriz FODA
<b>4.2 Partes interesadas</b>	Planificación de reuniones de definición de partes interesadas e intereses particulares	Definición de partes interesadas Adaptación de matriz FODA a cada parte interesada
<b>4.3 Alcance</b>	Alcance y limitaciones basados en matriz FODA y partes interesadas.	Mapa de procesos empresarial
<b>4.4 Mapa de procesos</b>	Caracterización de procesos empresariales	Gestión documental que incluye manual de procesos y procedimientos empresariales.
5. Liderazgo		
<b>5.1 Liderazgo y compromiso</b>	Reunión con personal para definición de líderes y entrega de compromisos	Acta con definición de roles de liderazgo en la empresa
<b>5.2 Política</b>	Diseño de política de calidad y de SSST	Política

**Tabla 5  
(Cont...)**

<b>5.3 Roles y responsabilidades</b>	Reunión para definición y entrega de funciones	Matriz de jerarquía institucional
<b>5.4 Participación y consulta</b>	Reunión para definición de mecanismos de participación	Acta de reunión con definición de mecanismo de participación.
6. Planificación		
<b>6.1 Abordaje de riesgos y oportunidades</b>	Análisis de matriz DOFA	Matriz de identificación, evaluación y eliminación del riesgo. Plan de acción abordaje de riesgos Plan de acción para aprovechamiento de oportunidades.
<b>6.2 Objetivos</b>	Elaboración de objetivos con características medibles y en la medida de lo posible cuantificables.	Objetivos organizacionales
<b>6.3 Planificación de cambios</b>	Definición de estrategias para planificación de cambios	Acta de reunión de gestión del cambio en alta gerencia.
7. Apoyo		
<b>7.1 Recursos</b>	Definición de existencia y formas de consecución de recursos	Asignación de presupuesto Gestión presupuestal

**Tabla 5  
(Cont...)**

<b>7.2 Competencia</b>	Definición de plan de capacitaciones al personal (tabla 6)	Plan de capacitaciones (Tabla 6)
<b>7.3 Toma de conciencia</b>		
<b>7.4 Comunicación y difusión de la información</b>	Definición de mecanismos de comunicación y difusión de asuntos organizacionales	Acta de definición de comunicación asertiva.
<b>7.5 Información documentada</b>	Definición de gestión documental con proceso de recibo, archivo y almacenamiento	Acta de gestión documental organizacional.
8. Operación		
<b>8.1 Planificación y control operacional</b>	Definición de requisitos y criterios de operación	Información documentada con requisitos de operación.
<b>8.3 Contratación externa</b>	Diseño de protocolos de servicios por prestadores externos	Protocolo de contratación
<b>8.4 Compras</b>		Protocolo de compras
<b>8.5 Contratistas</b>		Protocolo de tercerización
<b>8.6 Preparación y respuesta ante emergencias</b>	Evaluación de emergencias	Matriz de riesgos y emergencias asociadas a los sistemas de gestión de calidad y de SSST.
9. Evaluación de desempeño		

**Tabla 5  
(Cont...)**

<b>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b>	Diseño de protocolos y actas de seguimiento, medición, análisis y evaluación	Protocolo de seguimiento, medición, análisis y evaluación.
<b>9.2 Auditoría interna</b>	Definición de objetivos y procesos de la auditoría interna	Lista de chequeo de auditoría interna
<b>9.3 Revisión por la dirección</b>	Diseño de formato de informe y revisión	Formato de resultado e informe a la gerencia de auditoría interna.
10. Mejora		
<b>10.1-10.3 Identificación, gestión y análisis de incidentes y eventos adversos</b>	Reuniones corporativas para definición de incidentes y eventos adversos.	Matriz de gestión de incidentes y eventos adversos.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 PLAN DE CAPACITACIONES

Dadas las condiciones actuales del centro de acondicionamiento físico Fitness Club respecto a las normas ISO 45001 (2018) e ISO 9001 (2015), se diseñó el siguiente plan de capacitaciones para el personal en general

**Tabla 6**  
**Plan de capacitaciones basado en normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018)**

<b>Capacitación</b>	<b>Justificación</b>
<b>Política y objetivo de la salud y seguridad en el trabajo</b>	Es necesario que cada empleado conozca la política de calidad y del SSST y la relevancia que tiene el trazar un objetivo claro y medible. Además, se debe dar capacitación respecto a la creación de las mismas a las personas que sean asignadas para este fin.
<b>Cumplimiento de requisitos</b>	El personal de la empresa debe tener claridad en cuanto a la importancia que tiene no solo conocer los requisitos de la norma, sino también cumplirlos.
<b>Adherencia a guías, protocolos y normas</b>	Se deben establecer sanciones que deben ser impuestas a los empleados que no tengan una buena adherencia a los protocolos que se van a implementar, por atentar contra la calidad y la salud y seguridad en el trabajo.
<b>Análisis e investigación de incidentes y eventos adversos</b>	La identificación de factores causantes de reincidencias de eventos adversos o incidentes hacen parte de la generación de cultura frente al SSST y al sistema de gestión de calidad, puesto que las acciones de mejora pueden estar encaminadas a reducirlos o eliminarlos.
<b>Reconocimiento de riesgos y peligros asociados al trabajo</b>	Cada empleado debe conocer y reconocer en su trabajo los factores generadores de riesgo asociados a su práctica y estar en capacidad de eliminarlos o minimizarlos.

**Fuente: Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

Las conclusiones de este proyecto investigativo se realizaron acorde al logro obtenido en cada uno de sus objetivos específicos, así:

En el caso del primer objetivo enfocado en la elección del escenario apuesta, se apostó finalmente por el más optimista de los cuatro y el que presentaba, a los ojos de todos los empleados, el panorama más cálido y deseable, sin embargo, se debe tener en cuenta que los otros tres escenarios también fueron creados basados en las respuestas obtenidas y por ende, si las estrategias no se encaminan al logro del objetivo apuesta, la empresa a futuro se encontrará viviendo en cualquiera de los otros tres escenarios con las dificultades que esto implica.

El entregable de este objetivo específico fue la renovación y reestructuración de la misión y visión empresariales, que fueron encaminadas al logro a plenitud del escenario apuesta y además fueron aprobadas en su totalidad por la gerencia del gimnasio.

Para el segundo objetivo específico, la encuesta realizada (ver anexo C) fue más allá de los empleados, porque era necesario contar con la opinión de los usuarios como agentes externos de la organización, esto permitió obtener un panorama completo de lo que son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del gimnasio.

Teniendo la matriz completa, se facilitó la realización de estrategias enfocadas también en la consecución del escenario apuesta y en precisamente dar más fuerza a los aspectos positivos y, en definitiva, debilitar aquellos aspectos negativos.

Finalmente, en el tercer objetivo específico, al momento de aplicar la lista de verificación de información documentada basados en las normas ISO 45001(2018) e ISO 9001 (2015) al centro de acondicionamiento físico Fitness Club, se evidenció un gran déficit en este tema debido probablemente a la

juventud de la organización y al poco bagaje que ha tenido en temas de calidad y organizacionales.

Es de resaltar, que la pandemia por Covid-19 ha llevado a las empresas del sector deportivo a reinventarse en cuanto a la prestación de sus servicios y, en este proyecto investigativo, se evidencia que esta no fue la excepción ya que, como es sabido, se propuso desde el Estado a mediados del año 2020, que para poder reabrir sus sedes los gimnasios debían crear un perfil de riesgos no solo para sus prestadores de servicios, sino para los beneficiarios de los mismos.

Así las cosas, era necesario tener acciones inmediatas en cuanto a la promoción y prevención de la salud, con acciones verificables, para poder reabrir sus instalaciones; en pocas palabras, el Estado exigió crear superficialmente un sistema de salud y seguridad en el trabajo y un sistema de calidad acelerado, enfocado únicamente en el virus respiratorio causante de la enfermedad pandémica y, aunque no fue suficiente, en términos de normatividad, por parte de la gerencia se observó gran disposición para implementar el plan estratégico que resultó del tercer y último objetivo específico, prueba de esto fue la inmediata implementación del plan de capacitaciones que resultó también en la etapa final del proyecto investigativo.

## RECOMENDACIONES

Basados en la etapa final de este proyecto investigativo y dados los resultados obtenidos se recomienda:

- Encaminar esfuerzos conjuntos por parte de todos los empleados del centro de acondicionamiento físico Fitness Club para llegar al escenario apuesta de manera firme y en el menor tiempo posible, basados en la nueva visión y la misión institucionales.
- Se recomienda a la gerencia dar a sus empleados y a los usuarios del gimnasio, una retroalimentación de la matriz DOFA producto del segundo objetivo específico resaltando su participación en una encuesta (ver anexo C), que le permitió al gimnasio mejoraren temas de calidad enfocados en la mejora de los servicios.
- Finalmente se sugiere a la gerencia del centro de acondicionamiento físico Fitness Club que todos los entregables de este proyecto investigativo sean utilizados y que sirvan como base para el diseño e implementación de normatividad basada en calidad en un futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Artículos investigativos

Cabezas, M. M., Álvarez, J. C., Guallichico, P. A., Patricio, C., y Romero, E. (2017). **Entrenamiento funcional y recreación en el adulto mayor: influencia en las capacidades y habilidades físicas.***Revista cubana de investigaciones médicas* , 1-13.

Céspedes, G., & Martínez, J. (2016). **Un análisis de la salud y seguridad en el trabajo en el sistema empresarial cubano.** *Revista latinoamericana de derecho social* , 1-46.

Cruz, F., Lopez, A., & Ruiz, C. (2016). **Sistema de gestión ISO 9001:2015. Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación.***Revista Ingeniería, investigación y desarrollo* , 59-69.

Fleitman, J. (2000). **Negocios exitosos.** McGraw Hill.

Grajales, T. (2000). **Tipos de investigación.***Investipos* .

Jiménez, Y., & Suárez, M. (2014). **Investigación de campo como estrategia metodológica para la resolución de problemas.***Jornadas internas de posgrado* .

Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. (2016). **Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.***Estudios gerenciales* , 96-107.

Peláez, M. M., Aguirre, Y. A., Arango, I. C., & Zuluaga, A. (2017). **Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva tecnológica al modelo universitario-empresa en el contexto colombiano.** *Ingenierías USB-Med* , 63-70.

Sabino, C. (2006) **Los caminos de la ciencia: Una introducción al método científico.** Lumen Humanitas

Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). **Análisis FODA. Una herramienta necesaria.** *UN Cuyo* , 17-20.

Schwartz, P. (1996). **The art f the long view.** Business network.

Talancón, H. P. (2006). **La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.** *Contribuciones a la economía* , 1-16.

## **Normas**

ISO. (2015). **ISO 9001 2015.** Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de ISO: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

ISO. (2018). **ISO 45001 2018.** Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de ISO: <https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>

## **Referencias web**

*Airutec.* (2019). **Encuesta de diagnóstico para normas ISO 9001 -(2015) e ISO 45001 (2018).** Recuperado el 09 de 08 de 2021, de Airutec: <https://compuempresa.com/info/airutec-sac-20604559295>

Carrión, M. (2013). **Planeación estratégica para la empresa comercial Fervaz de la ciudad de Loja, periodos: 2012-2016.** Recuperado el 20 de 07 de 2021 de Universidad Nacional de Loja: <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZA%20CARRION%20imprimir.pdf>

Caro, L. (2021). **7 técnicas e instrumentos de recolección de datos.** Recuperado el 10 de August de 2021, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Centro de Acondicionamiento Físico Fitness Club [@fitness\_club\_cdaf]. **Figura 1** (16 de marzo 2021) [Fotografía]. Instagram

Centro de Acondicionamiento Físico Fitness Club [@fitness\_club\_cdaf]. **Figura 2** (16 de marzo 2021) [Fotografía]. Instagram

Centro de Acondicionamiento Físico Fitness Club [@fitness\_club\_cdaf]. **Figura 3** (16 de marzo 2021) [Fotografía]. Instagram

Fernández-Montesinos, F. (2017). **Repensar el liderazgo estratégico**. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Recuperado el 10 de 08 de 2021, de Instituto Español de Estudios Estratégicos: file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-RepensarEILiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823.pdf

Mosquera, I. d. (1997). **Destino Colombia**. Bogotá: República de Colombia.

Minsalud, M. d. (2021). **Covid 19**. Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de Minsalud: <https://www.minsalud.gov.co/portada-covid-19.html>



# **ANEXOS**

---



# ANEXO A

---

ENCUESTA DE CUANTIFICACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

**Anexo A:** Encuesta de cuantificación de variables internas

Variables internas		AP	P	AN (-)	P
		-5/+5		-5/+5	
Prospectiva tecnológica	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Prospectiva social	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Prospectiva territorial	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Prospectiva estratégica	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				

**AP:** Afectación positiva

**AN:** Afectación negativa

**P:** Promedio

**E:** Empleado



# **ANEXO B**

---

**ENCUESTA DE CUANTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS**

**Anexo B:** Encuesta de cuantificación de variables externas

Variables externas		AP	P	AN (-)	P
		-5/+5		-5/+5	
Global	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Sectores económicos	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Empresarial	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				
Estado	E1				
	E2				
	E3				
	E4				
	E5				

**AP:** Afectación positiva

**AN:** Afectación negativa

**P:** Promedio

**E:** Empleado



# **ANEXO C**

---

**ENCUESTA PARA CARACTERIZACIÓN DE MATRIZ DOFA**

**Anexo C:** Encuesta para caracterización de matriz DOFA.

<b>Caracterización de matriz DOFA del Gimnasio Fitness Club</b>				
<i>Esta encuesta fue diseñada en el marco del desarrollo del trabajo de grado de Andrés Muñoz Betancur aspirante al título de magister en sistemas integrados de gestión de la calidad de la Universidad de Viña del Mar de Chile, con el fin de crear una matriz DOFA de esta empresa.</i>				
<i>Los resultados de esta encuesta serán conocidos únicamente por el estudiante y serán utilizados con fines académicos.</i>				
<b>Nombre y Apellidos</b>				
<b>Ocupación u oficio</b>				
<b>Tipo de vinculación con el gimnasio</b>	Usuario	Practicante	Propietario	Docente
<b>Tiempo de vinculación con el gimnasio</b>	0-6 meses	6-12 meses	1-2 años	2-4 años
<b>Análisis de las fortalezas:</b> Entendiendo "fortalezas" como aquellos aspectos que potencian a la empresa a un proceso de mejoramiento continuo.				
<b>1. El GFC es competitivo</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>2. El GFC cuenta con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>3. El GFC tiene buena reputación</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>4. El GFC tiene costos bajos respecto a otros gimnasios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>5. El GFC tiene mejor calidad que la competencia</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>6. El GFC ofrece más servicios nuevos que la competencia</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo	
<b>7. El GFC cuenta con los equipos adecuados para</b>	Desacuerdo	No acuerdo	De acuerdo	

<b>sus servicios</b>		totalmente	
<b>8. El GFC cuenta con el personal idóneo en cada puesto</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>9. El GFC tiene la política comercial adecuada a la situación actual</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>10. El GFC ofrece promociones adecuadas a las necesidades de sus usuarios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>Análisis de las debilidades:</b> Entendiendo "debilidades" como aquellos aspectos en los cuales debe trabajar el área administrativa para mejorarlos.			
<b>1. Tiene instalaciones obsoletas</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>2. No cuenta con el personal adecuado</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>3. No cuenta con docentes adecuados</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>4. Tiene una escasa oferta de servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>5. No tiene los recursos financieros necesarios para prestar sus servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>6. Cuenta con costos mayores que la competencia</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>7. Tiene continuamente problemas operativos en sus servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>8. No tiene los equipos adecuados</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>9. No cuenta con personal</b>	Desacuerdo	No	De acuerdo

motivado		acuerdo totalmente	
<b>10. No conoce el mercado de sus servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>Análisis de las oportunidades:</b> Entendiendo "oportunidades" como aquellos aspectos que son potencialmente una oportunidad de mejora para la empresa			
<b>1. Hay servicios que el GFC puede atender y todavía no lo está haciendo</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>2. El GFC tiene la capacidad de ofrecer nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>3. El GFC puede mejorar sus costos</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>4. El GFC puede vincular nuevos docentes</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>5. El GFC puede adquirir nuevos equipos</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>6. El GFC puede invertir sus recursos financieros en nuevos servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>7. El GFC tiene la posibilidad de abrir nuevas sedes</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>8. El GFC tiene la oportunidad de virtualizar sus servicios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>Análisis de las amenazas:</b> Entendiendo "amenazas" como aquellos aspectos que podrían afectar el normal funcionamiento de la empresa.			
<b>1. Existen otros gimnasios</b>	Desacuerdo	No	De acuerdo

<b>con menores costos en el sector</b>		acuerdo totalmente	
<b>2. Los servicios que presta el gimnasio no están creciendo de acuerdo a lo esperado</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>3. Los servicios del GFC son rutinarios y aburridos</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>4. Los costos aumentan desproporcionadamente</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>5. Los servicios se están concentrando en pocos clientes</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>6. Los docenes no motivan a los usuarios</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo
<b>7. Los equipos son obsoletos e inadecuados</b>	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	De acuerdo



# ANEXO D

---

LISTA DE CHEQUEO DE DIAGNÓSTICO NORMAS ISO 9001 (2015) E ISO  
45001 (2018)

**Anexo D:** Lista de chequeo de diagnóstico normas ISO 9001 (2015) e ISO 45001 (2018)

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001(2015) E ISO 45001 (2018)</b>			
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>			
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>Cláusula</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto: ¿La organización ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad y de la SST?		
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas: La organización ha determinado:		
	a. las otras partes interesadas, además de sus trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de calidad y de la SST		
	b. las necesidades y expectativas (es decir, los requisitos) pertinentes de los trabajadores y de estas otras partes interesadas;		
	c. cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales aplicables y otros requisitos.		
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad y de la SST:		

	¿La organización ha determinado los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la SST para establecer su alcance?		
	¿Al determinar este alcance, la organización ha...? a. considerado las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;		
	b. tomado en cuenta los requisitos indicados en el apartado 4.2;		
	c. tomado en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo desempeñadas		
	Una vez que se definido el alcance, ¿El sistema de gestión de la SST ha incluido las actividades, productos y servicios dentro del control o la influencia de la organización que pueden tener un impacto en el desempeño de la SST de la organización?		
	¿El alcance está disponible como información documentada?		
4.4	Sistema de gestión de la calidad y de la SSST: ¿La organización ha establecido, implementado, mantenido y mejorado continuamente un sistema de gestión de calidad y de la SST, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?		
<b>5. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES</b>			
<b>Cláusula</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
5.1	Liderazgo y compromiso: ¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de		

	calidad y de la SST...?		
	a. tomando la responsabilidad y la rendición de cuentas globales para la protección de la salud y seguridad relacionadas con el trabajo de los trabajadores;		
	b. asegurándose de que se establezcan la política de de gestión de calidad y dela SST y los objetivos de las mismas y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización;		
	c. asegurándose de la integración de los procesos y los requisitos del sistema de gestión de calidad y de la SST en los procesos de negocio de la organización;		
	d. asegurándose de que los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad y de la SST estén disponibles;		
	e. asegurándose de la participación activa de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores, utilizando la consulta y la identificación y eliminación de los obstáculos o barreras a la participación;		
	f. comunicando la importancia de una gestión de calidad y de la		

	SST eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión		
	g. asegurándose de que el sistema de gestión de la SST logre los resultados previstos;		
	h. dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de calidad y de la SST;		
	i. asegurando y promoviendo la mejora continua del sistema de gestión de calidad y de la SST para mejorar el desempeño de la SST identificando y tomando acciones de manera sistemática para tratar las no conformidades, las oportunidades, y los peligros y riesgos relacionados con el trabajo, incluyendo las deficiencias del sistema;		
	j. apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad;		
	k. desarrollando, liderando y promoviendo una cultura en la organización que apoye al sistema de gestión de la SST		
5.2	Política de la SST: ¿La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política de la SST en consulta con los trabajadores a todos los niveles de la organización		

	(¿véanse 5.3 y 5.4)		
	a. incluya un compromiso de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de daños y deterioro de la salud relacionados con el trabajo que sea apropiado al propósito, el tamaño y el contexto de la organización y a la naturaleza específica de sus riesgos para la SST y sus oportunidades para la SST;		
	b. proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la SST;		
	c. incluya un compromiso de cumplir los requisitos legales aplicables y otros requisitos;		
	d. incluya un compromiso para el control de los riesgos para la SST utilizando las prioridades de los controles (véase 8.1.2);		
	e. incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la SST (véase 10.2) para mejorar el desempeño de la SST de la organización;		
	f. incluya un compromiso para la participación, es decir, la implicación de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores, en los procesos de toma de		

	decisiones en el sistema de gestión de la SST.		
	La política de la SST:		
	a. está disponible como información documentada		
	b. fue comunicada a los trabajadores dentro de la organización		
	c. está disponible para las partes interesadas, según corresponda;		
	d. se revisa periódicamente para asegurarse de que se mantiene pertinente y apropiada.		
5.3	Roles de responsabilidades: ¿La alta dirección se ha asegurado de que las responsabilidades, rendición de cuentas y autoridades para los roles pertinentes dentro del sistema de gestión de la calidad y de la SST se asignen y comuniquen a todos los niveles dentro de la organización, y se mantengan como información documentada? ¿Los trabajadores en cada nivel de la organización han asumido la responsabilidad por aquellos aspectos del sistema de gestión?		
	¿La alta dirección ha asignado la responsabilidad y autoridad para...? a. asegurarse de que el sistema de gestión de calidad y de la SST es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;		
	b. informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de la SST.		
5.4	Participación y consulta: ¿La		

	<p>organización ha establecido, implementado y mantenido uno o varios procesos para la participación (incluyendo la consulta) en el desarrollo, la planificación, la implementación, la evaluación y las acciones para la mejora del sistema de gestión de la SST, de los trabajadores en todos los niveles y funciones aplicables, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores?</p>		
	<p>a. proporcionado los mecanismos, el tiempo, la formación y los recursos necesarios para la participación;</p>		
	<p>b. proporcionado el acceso oportuno a información clara, comprensible y pertinente sobre el sistema de gestión de la SST;</p>		
	<p>c. identificado y eliminado los obstáculos o barreras a la participación y minimizar aquellas que no puedan eliminarse;</p>		
	<p>d. proporcionado un énfasis adicional a la participación de los trabajadores no directivos en lo siguiente:</p>		
	<p>1. determinado los mecanismos para su participación y consulta;</p>		
	<p>2. identificado los peligros y evaluación de riesgos (véanse 6.1, 6.1.1 y 6.1.2);</p>		
	<p>3. tomado acciones para controlar los peligros y riesgos (véase 6.1.4);</p>		
	<p>4. identificado las necesidades de</p>		

competencias, formación y evaluación de la formación (véase 7.2);		
5. determinado la información que se necesita comunicar y cómo debería comunicarse (véase 7.4);		
6. determinado las medidas de control y su uso eficaz (véanse 8.1, 8.2 y 8.6);		
7. investigado los incidentes y no conformidades y determinación de las acciones correctivas (véase 10.1);		
e. proporcionado un énfasis adicional a la inclusión de trabajadores no directivos en la consulta relacionada con lo siguiente:		
1. determinado las necesidades y expectativas de las partes interesadas (véase 4.2);		
2. establecido la política (véase 5.2);		
3. asignado los roles, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridades de la organización según sea aplicable (véase 5.3);		
4. determinado cómo aplicar los requisitos legales y otros requisitos (véase 6.1.3);		
5. establecido los objetivos (véase 6.2.1);		
6. determinado los controles aplicables para la contratación externa, las adquisiciones y los contratistas (véase 8.3,		

	8.4 y 8.5);		
	7. determinado a qué se necesita realizar un seguimiento, medición y evaluación (véase 9.1.1);		
	8. planificado, establecido, implementado y mantenido uno o varios programas de auditoría (véase 9.2.2);		
	9. establecido un proceso de mejora continua (véase 10.2.2).		
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Cláusula</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades		
6.1.1	Generalidades: ¿Al planificar el sistema de gestión de calidad y de la SST, la organización ha considerado las cuestiones referidas en el apartado 4.1 (contexto), los requisitos referidos en el apartado 4.2 (partes interesadas) y 4.3 (el alcance de su sistema de gestión de calidad y de la SST) y determinado los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de...?		
	a. asegurar que el sistema de gestión de la SST pueda lograr sus resultados previstos;		
	b. prever o reducir efectos no deseados;		
	c. lograr la mejora continua.		
	¿La organización ha considerado la participación eficaz de los trabajadores (véase 5.4) en el proceso de planificación y, cuando sea apropiado, la implicación de otras partes interesadas?		

<p>¿Al determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar, la organización ha tomado en cuenta...?</p> <p>a. los peligros para la SST y sus riesgos para la SST asociados (véase 6.1.3) y las oportunidades para la SST (véase 6.1.2.4);</p>		
<p>b. los requisitos legales aplicables y otros requisitos (véase 6.1.3);</p>		
<p>c. los riesgos (véase 6.1.2.3) y oportunidades (véase 6.1.2.4) relacionados con la operación del sistema de gestión de la SST que puedan afectar al logro de los resultados previstos.</p>		
<p>¿La organización ha evaluado los riesgos e identificado 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 calidad y de la SST?. ¿En el caso de cambios planificados, permanentes o temporales, esta evaluación se ha iniciado antes de que el cambio se implemente (véase 8.2).?</p>		
<p>¿La organización ha mantenido información documentada de sus ...?</p> <p>a. riesgos para la SST y oportunidades para la SST que es necesario abordar;</p>		
<p>b. procesos necesarios para abordar los riesgos y oportunidades (véase desde 6.1.1 hasta 6.1.4) en la medida en que sea</p>		

	necesario para tener la confianza de que se llevan a cabo según lo planificado.		
6.1.2	Identificación de peligros y evaluación de los riesgos para la SST		
6.1.2.1	<p>Identificación de peligros y evaluación de los riesgos para la SST:</p> <p>Identificación de los peligros:  ¿La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso para la identificación proactiva continua de los peligros que surgen?. ¿El proceso ha tenido en cuenta, pero no se ha limitado a...?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. las actividades rutinarias y no rutinarias y las situaciones, incluyendo la consideración de: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. la infraestructura, los equipos, los materiales, las sustancias y las condiciones físicas del lugar de trabajo;</li> <li>2. peligros que surgen como resultado del diseño del producto incluyendo durante la investigación, desarrollo, ensayos, producción, montaje, construcción, prestación del servicio, mantenimiento o disposición final;</li> <li>3. los factores humanos;</li> <li>4. cómo se realiza el trabajo realmente;</li> </ul> </li> <li>b. las situaciones de emergencia;</li> <li>c. las personas, incluyendo la consideración de:</li> </ul>		

	1. aquellas con acceso al lugar de trabajo y sus actividades, incluyendo trabajadores, contratistas, visitantes y otras personas;		
	2. aquellas en las inmediaciones del lugar de trabajo que pueden verse afectadas por las actividades de la organización;		
	3. trabajadores en una ubicación que no está bajo el control directo de la organización;		
	d. otras cuestiones, incluyendo la consideración de:		
	1. el diseño de las áreas de trabajo, los procesos, las instalaciones, la maquinaria/equipos, los procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas;		
	2. las situaciones que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo causadas por actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización;		
	3. las situaciones no controladas por la organización y que ocurren en las inmediaciones del lugar de trabajo que pueden causar daños y deterioro de la salud relacionados con el trabajo a personas en el		

	lugar de trabajo;		
	e. los cambios reales o propuestos en la organización, sus operaciones, procesos, actividades y su sistema de gestión de la SST (véase 8.8.2);		
	f. los cambios en el conocimiento de los peligros, y en la información acerca de ellos;		
	g. los incidentes pasados, internos o externos a la organización, incluyendo emergencias, y sus causas;		
	h. cómo se organiza el trabajo y factores sociales, incluyendo la carga de trabajo, horas de trabajo, liderazgo y la cultura de la organización.		
6.1.2.2	Evaluación de los riesgos para la SST y otros riesgos para el sistema de gestión de la calidad:		
	a. evaluar los riesgos para la SST a partir de los peligros identificados teniendo en cuenta los requisitos legales aplicables y otros requisitos y la eficacia de los controles existentes;		
	b. identificar y evaluar los riesgos relacionados con el establecimiento, implementación, operación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad que pueden ocurrir a partir de las cuestiones		

	identificadas en el apartado 4.1 y de las necesidades y expectativas identificadas en el apartado 4.2.		
	¿Las metodologías y criterios de la organización para la evaluación de los riesgos para la SST se han definido con respecto al alcance, naturaleza y momento en el tiempo, para asegurarse de que es más proactiva que reactiva y utilizan un modo sistemático? ¿Estas metodologías y criterios se han mantenido y conservado como información documentada?		
6.1.2.3	Identificación de las oportunidades para la SST y otras oportunidades: ¿La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso para identificar...? a. las oportunidades de mejorar el desempeño de la SST teniendo en cuenta: 1. los cambios planificados en la organización, sus procesos o sus actividades;		
	2. las oportunidades de eliminar o reducir los riesgos para la SST;		
	3. las oportunidades para adaptar el trabajo, la organización del trabajo y el ambiente de trabajo a los trabajadores;		
	b. las oportunidades de mejora del sistema de gestión de la SST.		
6.1.3	Determinación de los requisitos legales aplicables y otros		

	requisitos: ¿La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso para...? a. determinar y tener acceso a los requisitos legales actualizados y otros requisitos que la organización suscriba que sean aplicables a sus peligros y sus riesgos para la SST;		
	b. determinar cómo aplican esos requisitos legales y otros requisitos a la organización y qué es necesario comunicar (véase 7.4);		
	c. tener en cuenta estos requisitos legales y otros requisitos al establecer, implementar, mantener y mejorar de manera continua su sistema de gestión de la SST.		
	¿La organización ha mantenido y conservado información documentada sobre sus requisitos legales aplicables y otros requisitos y se ha asegurado de que se actualice para reflejar cualquier cambio?		
6.1.4	Planificación para tomar acciones: ¿La organización ha planificado...? a. Las acciones para:		
	1. abordar estos riesgos y oportunidades (véanse 6.1.2.3 y 6.1.2.4);		
	2. abordar los requisitos legales aplicables y otros requisitos (véase 6.1.3);		
	3. prepararse para las		

	situaciones de emergencia, y responder a ellas (véase 8.6);		
	b. La manera de: 1. integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la SST o en otros procesos de negocio;		
	2. evaluar la eficacia de estas acciones.		
	¿La organización ha tomado en cuenta las prioridades de los controles (véase 8.1.2) y los resultados del sistema de gestión de la SST (véase 10.2.2) cuando planifique la toma de acciones?		
	¿Al planificar sus acciones la organización ha considerado las mejores prácticas, las opciones tecnológicas, financieras, operacionales y los requisitos y limitaciones del negocio?		
6.2	Objetivos de la SST y planificación para lograrlos		
6.2.1	Objetivos de la SST: ¿La organización ha establecido objetivos de la SST para las funciones y niveles pertinentes para mantener y mejorar el sistema de gestión de la SST y para alcanzar la mejora continua del desempeño de la SST (véase el capítulo 10)?		
	a. son coherentes con la política de la SST;		
	b. toman en cuenta los requisitos legales aplicables y otros requisitos;		
	c. toman en cuenta los resultados de la evaluación de los riesgos para la SST y las		

	oportunidades para la SST y otros riesgos y oportunidades;		
	d. toman en cuenta los resultados de la consulta con los trabajadores, y cuando existan, con los representantes de los trabajadores;		
	e. son medibles (si es posible) o son susceptibles de evaluación;		
	f. se comunican claramente (véase 7.4);		
	g. se actualizan, según corresponda.		
6.2.2	Planificación para lograr los objetivos de la SST: ¿Al planificar cómo lograr sus objetivos de la SST, la organización ha determinado...?		
	a. qué se va a hacer;		
	b. qué recursos se requerirán;		
	c. quién será responsable;		
	d. cuándo se finalizará;		
	e. cómo se medirá mediante los indicadores (si es posible) y cómo se hará el seguimiento, incluyendo la frecuencia;		
	f. cómo se evaluarán los resultados;		
	g. cómo se integrarán las acciones para lograr los objetivos de la SST en los procesos de negocio de la organización.		
	¿La organización ha mantenido y conservado información documentada sobre los objetivos de la SST y los planes para lograrlos?		

7. APOYO			
Cláusula	Requisito	Cumplimiento	Observaciones
7.1	Recursos: ¿La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad y de la SST?		
7.2	Competencia: ¿La organización ha...? a. determinado la competencia necesaria de los trabajadores que afectan o pueden afectar a su desempeño de la SST;		
	b. asegurado que los trabajadores sean competentes, basándose en la educación, inducción, formación o experiencia apropiadas;		
	c. cuando sea aplicable, tomado acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;		
	d. conservado la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.		
7.3	Toma de conciencia: ¿Los trabajadores han tomado conciencia de ...? a. la política de la SST;		
	b. su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la SST, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la SST;		
	c. las implicaciones de no		

	cumplir los requisitos del sistema de gestión de la SST, incluyendo las consecuencias, reales o potenciales, de sus actividades de trabajo;		
	d. la información y el resultado de la investigación de los incidentes pertinentes;		
	e. los peligros y riesgos para la SST que sean pertinentes para ellos.		
7.4	<p>Información y comunicación:  ¿La organización ha determinado la información y las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad y de la SST, que incluyan?</p> <p>a. qué informar y qué comunicar;</p>		
	b. cuando informar y comunicar;		
	c. a quién informar y a quién comunicar:		
	1. internamente entre los diversos niveles y funciones de la organización;		
	2. con contratistas y visitantes al lugar de trabajo;		
	3. con otras partes externas u otras partes interesadas;		
	d. cómo informar y comunicar;		
	e. cómo recibir y mantener la información documentada sobre las comunicaciones pertinentes, y cómo responder a ellas;		
	¿La organización ha definido los objetivos a lograr mediante la		

	información y la comunicación, y debe evaluar si esos objetivos se han alcanzado?		
	¿La organización ha tomado en cuenta aspectos de diversidad (por ejemplo, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), cuando existan, al considerar sus necesidades de información y comunicación?		
	¿La organización se ha asegurado de que, cuando sea apropiado, se consideren las opiniones de partes interesadas externas pertinentes sobre temas pertinentes al sistema de gestión de la SST?		
7.5	Información documentada		
7.5.1	Generalidades: ¿El sistema de gestión de la calidad y de la SST de la organización ha incluido: ...? a. la información documentada requerida por esta Norma Internacional;		
	b. la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la SST.		
7.5.2	Creación y actualización: ¿Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de que lo siguiente sea apropiado?: a. la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);		
	b. la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.		

	c. la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.		
7.5.3	Control de la información documentada: ¿La información documentada requerida por el sistema de gestión de la SST y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que: ...?:		
	a. este disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;		
	b. este protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).		
	¿Para el control de la información documentada, la organización ha abordado las siguientes actividades, según corresponda ...? — distribución, acceso, recuperación y uso; — almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; — control de cambios (por ejemplo, control de versión); — conservación y disposición final; — acceso por parte de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores, a la información documentada pertinente.		
	¿La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión		

	de la SST se ha identificado, según sea apropiado y controlado?		
8. OPERACIÓN			
Cláusula	Requisito	Cumplimiento	Observaciones
8.1	Planificación y control operacional		
8.1.1	Generalidades: ¿La organización ha planificado , implementado y controlado los procesos necesarios para cumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad y de la SST y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 mediante: ...?		
	a. el establecimiento de criterios para los procesos;		
	b. la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;		
	c. el almacenaje de información documentada en la medida necesaria para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;		
	d. la determinación de las situaciones en las que la ausencia de información documentada podría llevar a desviaciones de la política de la SST y de los objetivos de la SST;		
	e. la adaptación del trabajo a los trabajadores.		
	¿En lugares de trabajo con múltiples empleadores, la organización ha implementado un proceso para coordinar las partes pertinentes del sistema de gestión de la SST con otras organizaciones?		

8.1.2	<p>Jerarquía de controles:  ¿La organización ha establecido un proceso y determinado controles para lograr la reducción de los riesgos para la SST utilizando la siguiente jerarquía: ...?</p> <p>a. eliminar el peligro;</p>		
	<p>b. sustituir con materiales, procesos, operaciones o equipos menos peligrosos;</p>		
	<p>c. utilizar controles de ingeniería;</p>		
	<p>d. utilizar controles administrativos;</p>		
	<p>e. proporcionar equipos de protección individual adecuados y asegurarse de que se utilizan.</p>		
8.2	<p>Gestión del cambio:  ¿La organización ha establecido un proceso para la implementación y el control de los cambios planificados que tienen un impacto en el desempeño de la SST, tales como:...?</p> <p>a. nuevos productos, procesos o servicios;</p>		
	<p>b. cambios en los procesos de trabajo, los procedimientos, los equipos o en la estructura de la organización;</p>		
	<p>cambios en los requisitos legales aplicables y otros requisitos;</p>		
	<p>c. cambios en los conocimientos o la información sobre peligros y riesgos para la SST relacionados;</p>		
	<p>d. desarrollos en conocimiento y tecnología.</p>		

	<p>¿La organización ha controlado los cambios temporales y permanentes para promocionar las oportunidades para la SST y asegurarse de que no tienen un impacto adverso sobre el desempeño de la SST?</p>		
	<p>¿La organización ha revisado las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario, incluyendo abordar oportunidades potenciales (véase el capítulo 6)?</p>		
8.3	<p>Contratación externa:  ¿La organización se ha asegurado de que los procesos contratados externamente que afecten al sistema de gestión de la SST estén controlados? ¿El tipo y el grado de control al aplicar a estos procesos se han definido dentro del sistema de gestión de la SST?</p>		
8.4	<p>Compras:  ¿La organización ha establecido controles para asegurarse de que la compra de bienes (por ejemplo, productos, materiales o sustancias peligrosos, materias primas, equipos) y servicios es conforme con los requisitos de su sistema de gestión de la SST?</p>		
8.5	<p>Contratistas:  ¿La organización ha establecido procesos para identificar y comunicar los peligros y para evaluar y controlar los riesgos para la SST, que surjan de: ...?:  a. las actividades y operaciones de los contratistas para los trabajadores de la</p>		

	organización;		
	b. las actividades y operaciones de la organización para los trabajadores de los contratistas;		
	c. las actividades y operaciones de los contratistas para otras partes interesadas en el lugar de trabajo;		
	d. las actividades y operaciones de los contratistas para los trabajadores de los contratistas.		
	¿La organización ha establecido y mantenido procesos para asegurarse de que los contratistas y sus trabajadores cumplen los requisitos del sistema de gestión de la SST de la organización? ¿Estos procesos incluyen los criterios de la SST para la selección de contratistas?		
8.6	Preparación y respuesta ante emergencias: ¿La organización ha identificado situaciones de emergencia potenciales; ha evaluado los riesgos de la SST asociados con estas situaciones de emergencia (véase 6.1.2) y mantiene un proceso para evitar o minimizar los riesgos para la SST provenientes de emergencias potenciales, incluyendo: ...?: a. el establecimiento de una respuesta planificada a las situaciones de emergencia y la inclusión de los primeros auxilios;		
	b. las pruebas periódicas y el		

ejercicio de la capacidad de respuesta ante emergencias;		
c. la evaluación y, cuando sea necesario, la revisión de los procesos y procedimientos de preparación ante emergencias, incluso después de las pruebas y en particular después de que ocurran situaciones de emergencia;		
d. la comunicación y provisión de la información pertinente a todos los trabajadores y a todos los niveles de la organización sobre sus deberes y responsabilidades;		
e. la provisión de formación para la prevención de emergencias, primeros auxilios, preparación y respuesta;		
f. la comunicación de la información pertinente a los contratistas, visitantes, servicios de respuesta ante emergencias, autoridades gubernamentales, y, cuando sea apropiado, a la comunidad local.		
¿En todas las etapas del proceso la organización ha mantenido y tomado en cuenta las necesidades y capacidades de todas las partes interesadas pertinentes y asegurarse de su implicación?		
¿La organización ha mantenido y conservado información documentada sobre el proceso y		

	sobre los planes para responder a situaciones de emergencia potenciales?		
<b>9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>Cláusula</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación		
9.1.1	<p>Generalidades:</p> <p>¿La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso para el seguimiento, la medición y la evaluación?:</p> <p>¿La organización ha determinado: ...?:</p> <p>a. a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir, incluyendo:</p> <p>1. los requisitos legales aplicables y otros requisitos;</p>		
	2. sus actividades y operaciones relacionadas con los peligros identificados y con los riesgos para la calidad y la SST; los riesgos y las oportunidades;		
	3. los controles operacionales;		
	4. los objetivos de calidad y de la SST de la organización;		
	b. los criterios frente a los que la organización evalúa su desempeño de calidad y de la SST;		
	c. los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para asegurar resultados válidos;		
	d. cuándo realizar el		

	seguimiento y la medición;		
	e. cuándo analizar, evaluar y comunicar los resultados del seguimiento y la medición.		
	¿La organización se ha asegurado, según sea aplicable, de que el equipo de seguimiento y medición se ha calibrado o verificado y se ha utilizado y mantenido cuando sea apropiado?		
	¿La organización ha evaluado el desempeño de la SST, y determinado la eficacia del sistema de gestión de la SST?		
	¿La organización ha conservado la información documentada adecuada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación?		
9.2	Auditoria interna		
9.2.1	Objetivos de la auditoría interna: ¿La organización ha llevado a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la SST...?:		
	a. es conforme con:		
	1. los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de calidad y de la SST, incluyendo la política y los objetivos		
	2. los requisitos de esta Norma Internacional;		
	b. se implementa y mantiene eficazmente.		
9.2.2	Procesos de auditoria interna La organización: a. ha planificado,		

	<p>establecido, implementado y mantenido uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, la consulta, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas, así como;</p> <p>1. los cambios significativos que tienen un impacto en la organización;</p>		
	<p>2. la evaluación del desempeño y los resultados de la mejora (véanse los capítulos 9 y 10);</p>		
	<p>3. evalúa los riesgos para la SST significativos, los riesgos y las oportunidades para la SST;</p>		
	<p>b. ha definido los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;</p>		
	<p>c. ha seleccionado auditores competentes y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p>		
	<p>d. se ha asegurado de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;</p>		
	<p>e. se ha asegurado de</p>		

	informar de los hallazgos de la auditoría pertinentes a los trabajadores pertinentes, y cuando existan, a los representantes de los trabajadores, y a las partes interesadas pertinentes;		
	f. ha tomado las acciones apropiadas para tratar las no conformidades (véase 10.1) y mejorar de manera continua su desempeño de la SST (véase 10.2);		
	g. ha conservado la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.		
9.3	Revisión por la dirección: ¿La alta dirección ha revisado el sistema de gestión de calidad y de la SST de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación y eficacia continua?		
	¿La revisión por la dirección ha considerado: ...?		
	a. el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;		
	b. los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de calidad y de la SST, incluyendo:		
	1. requisitos legales aplicables y otros requisitos;		
	2. los riesgos para la SST,		

	los riesgos y las oportunidades para la SST de la organización;		
	c. el grado de cumplimiento de la política de calidad y de la SST y los objetivos de la;		
	d. la información sobre el desempeño de la SST, incluidas las tendencias relativas a:		
	1. incidentes, no conformidades, acciones correctivas y mejora continua;		
	2. participación de los trabajadores y los resultados de la consulta;		
	3. seguimiento y resultados de las mediciones;		
	4. Resultados de la auditoría;		
	5. resultados de la evaluación del cumplimiento;		
	6. riesgos para la SST, riesgos y oportunidades para la SST;		
	e. las comunicaciones pertinentes con las partes interesadas;		
	f. las oportunidades de mejora continua;		
	g. la adecuación de los recursos para mantener un sistema de gestión de la SST eficaz.		
	¿Las salidas de la revisión por la dirección han incluido las decisiones relacionadas con: ...? — las conclusiones sobre la idoneidad, adecuación y eficacia continuas del sistema de gestión de la SST; — las oportunidades de mejora		

	continua; — cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la SST, incluyendo los recursos necesarios; — las acciones necesarias, cuando los objetivos no se han cumplido.		
	¿La organización ha comunicado las salidas pertinentes de la revisión por la dirección a sus trabajadores pertinentes, y cuando existan, a los representantes de los trabajadores (véase 7.4)?		
	¿La organización ha conservado información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección?		
<b>10. MEJORA</b>			
<b>Cláusula</b>	<b>Requisito</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
10.1	Incidentes, no conformidades y acciones correctivas: ¿La organización ha planificado, establecido, implementado y mantenido un proceso para gestionar los incidentes y las no conformidades, incluyendo la elaboración de informes, la investigación y la toma de acciones?		
	¿Cuando ocurra un incidente o una no conformidad, la organización ha...?: a. reaccionado de manera oportuna ante el incidente o la no conformidad, y según sea aplicable:		
	1. tomado acciones directas para controlarla y corregirla;		
	2. hecho frente a las consecuencias;		
	b. evaluado, con la		

participación de los trabajadores (véase 5.4) y la implicación de otras partes interesadas pertinentes, la necesidad de acciones correctivas para eliminar las causas raíz del incidente o la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:		
1. realizado la revisión del incidente o la no conformidad;		
2. determinado las causas del incidente o la no conformidad;		
3. determinado si existen incidentes, no conformidades, similares, o que potencialmente podrían ocurrir;		
c. revisado la evaluación de los riesgos para la calidad y la SST y los riesgos, cuando sea apropiado (véase 6.1);		
d. determinado e implementado cualquier acción necesaria, incluyendo acciones correctivas, de acuerdo con la jerarquía de los controles (véase 8.1.2) y la gestión del cambio (véase 8.2);		
e. revisado la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;		
f. si es necesario, hecho cambios al sistema de gestión de la SST.		
¿Las acciones correctivas han		

	<p>sido adecuadas a los efectos o los efectos potenciales de los incidentes o las no conformidades encontradas?</p>		
	<p>¿La organización ha conservado información documentada, como evidencia de: ...?  — la naturaleza de los incidentes o las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;  — los resultados de cualquier acción correctiva, incluyendo la eficacia de las acciones tomadas.</p>		
	<p>¿La organización ha comunicado esta información documentada a los trabajadores pertinentes, y cuando existan, a los representantes de los trabajadores, y las partes interesadas pertinentes?</p>		
10.2	Mejora continua		
10.2.1	<p>Objetivos de la mejora continua:  ¿La organización ha mejorado continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad y de la SST para: ...?:</p> <p>a. evitar la ocurrencia de incidentes y no conformidades;</p>		
	<p>b. promover una cultura positiva de la seguridad y salud en el trabajo;</p>		
	<p>c. mejorar el desempeño</p>		
	<p>¿La organización se ha asegurado de la participación de los trabajadores, según sea apropiado, en la implementación de sus objetivos para la mejora continua?</p>		
10.2.2	<p>Proceso de mejora continua</p>		
	<p>¿La organización ha planificado,</p>		

	establecido, implementado y mantenido uno o varios procesos de mejora continua, que tengan en cuenta las salidas de las actividades descritas en esta Norma Internacional?		
	¿La organización ha comunicado los resultados de la mejora continua a sus trabajadores pertinentes, y cuando existan, a los representantes de los trabajadores?		
	¿La organización ha conservado información documentada como evidencia de los resultados de la mejora continua?		