# ¿Cómo convertir la gestión de riesgos en un activo estratégico de marca?





Diana C. Forero Buitrago
**Gerente de Comunicaciones y Asuntos Públicos del CCS.**
*Comunicadora Social – Periodista / Magíster en Comunicación e Identidad Corporativa / Especialista en Mercadeo / Magíster en Comunicación de Negocios y Marketing / Auditora ISO 9001:2015.*

La gestión de riesgos laborales y la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) han venido cobrando cada vez más relevancia en las estrategias organizacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha evolucionado su visión de la gestión de la SST "desde el enfoque prescriptivo y protector al enfoque de gestión y prevención" (Bueno, 2019). Además, la OIT (2022) determinó que un "trabajo seguro y saludable es un derecho fundamental en el trabajo". Bajo este marco, integrar la SST aporta a afrontar desafíos globales que persiguen el desarrollo sostenible, al "garantizar la vida de las personas y su bienestar como la esencia de las sociedades" (Salamanca, s.f.).

Así las cosas, la SST cobra un valor especial en el marco de la gestión de las empresas, cuyo compromiso con el cuidado de los trabajadores contribuye, además, a fortalecer la reputación, impacta en la licencia social para operar[1] y aporta a la sostenibilidad de las organizaciones. De allí que tiene una incidencia en el valor de la marca.

Bajo esta perspectiva, cabe preguntarse: ¿por qué abordar asuntos de comunicación corporativa en un escenario que pareciera exclusivo de la prevención y de complejos sistemas de gestión internos? Porque existe una conexión directa entre tres componentes: la comunicación interna que construye una cultura preventiva, la coherencia corporativa de la alta dirección con el bienestar organizacional y, por último, la gestión de la sostenibilidad. ¿Por qué? Porque esta triada impulsa la generación de confianza en los empleados y grupos de interés y crea una narrativa de identidad de marca que inspira, protege y conecta con buenas prácticas que, a su vez, aportan a la identidad de las organizaciones y su continuidad de negocios.

[1] La licencia social para operar, conocida también como LSO, consiste en "un permiso intangible de aprobación social que los ciudadanos le otorgan a los proyectos" (BID, 2021). Si bien el Banco Interamericano de Desarrollo lo acota principalmente a iniciativas extractivistas, puede aplicarse para cualquier operación empresarial.

La pregunta que prosigue es, entonces, ¿cómo tomar provecho de una efectiva gestión de riesgos laborales como un activo estratégico de marca? Para determinarlo, hay que partir de la clarificación de conceptos que alineen el propósito de este artículo:

- Pasquali (1963) aseguró que la comunicación solo se presenta cuando hay diálogo en doble vía (lo que él llamó bivalencia); si no hay respuesta, se trata solo de entregar información.
- Cuando se habla de marca, no se trata de logo o de una imagen, comprende toda la identidad de una organización: su nombre, símbolos, cómo habla, cómo se presenta.
- El *branding* corresponde a la gestión de esa marca y, por ende, a la creación de identidad. En palabras de Arker (1996), se trata del conjunto de asociaciones que definen lo que la marca representa y la promesa que se hace a sus públicos.
- Para el caso de este artículo, se entenderá 'participación' como incidir y movilizar personas.
- Por su parte, la reputación consiste en la percepción (positiva o negativa) que tienen las personas sobre algo o alguien.

Con esto claro, hay unas premisas a considerar para revisar cómo la gestión integral de los riesgos se convierte en un pilar estratégico del posicionamiento de la organización:

- En primera instancia, vale recordar que el bienestar integral no es un gasto ni un listado de requisitos; Antolínez (2025) asegura que "se constituye en un pilar fundamental para lograr organizaciones saludables y sostenibles". Así, cuando las organizaciones le apuestan de manera genuina y adecuada al cuidado de las personas, se crea una de las promesas de marca más valiosas que pueden existir.
- Para Gómez Triana (2025), "la cultura representa un compromiso colectivo con la prevención, que va más allá del cumplimiento mínimo legal"; en tal sentido, para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se establece un marco normativo robusto, pero esto no garantiza *per se* una cultura efectiva de prevención. Para gestionar esa cultura y cerrar esa posible fisura, se requiere de acciones de comunicación, pedagogía y participación.
- De acuerdo con la Asociación Internacional de Seguridad Social, invertir en la protección de los trabajadores genera un retorno de la inversión en prevención (ROP) estimado en 2,2[2] (ISSA, 2011). Así, las empresas que protegen mejor, rinden mejor; por tal, se trata de contribuir también a la productividad de las organizaciones. La comunicación es el tejido conectivo que transforma las normas y procedimientos del SG-SST en hábito, el hábito en cultura y la cultura en reputación.



De esta manera, se busca constituir un círculo virtuoso[3] (ver figura 1), donde el cuidado de los trabajadores se convierta en cultura organizacional. Esto promueve sentido de pertenencia e irradia hacia los grupos de interés externos una imagen positiva, como marca que protege a las personas.

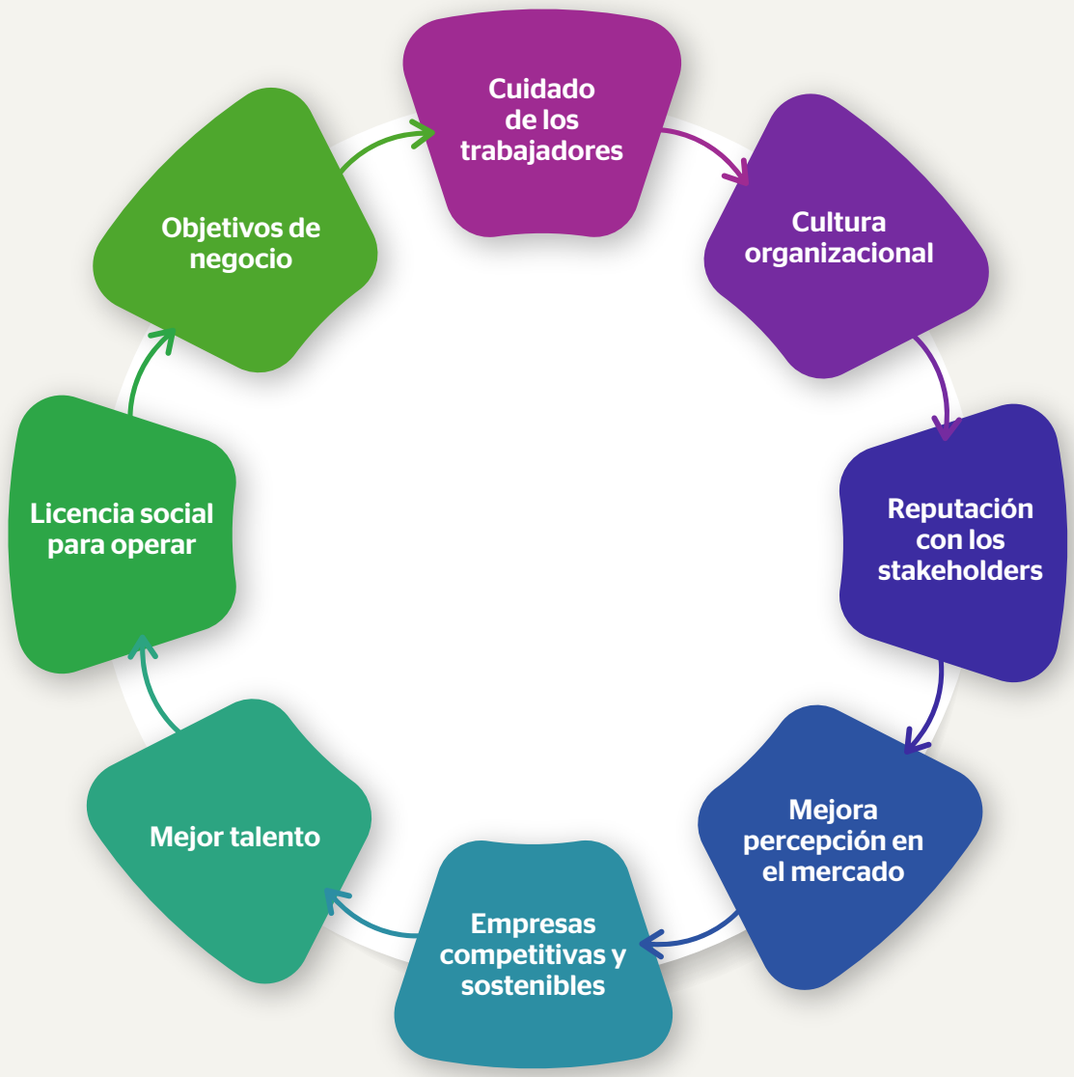
> *La **comunicación es el tejido conectivo** que transforma las normas del SG-SST en hábito, el hábito en cultura y la cultura en reputación".*

Esta identidad mejora o fortalece la reputación de la empresa en el mercado, haciéndola más competitiva y sostenible (es decir, atrayendo más negocios). Su posición le facilita atraer mejor talento porque las personas desean trabajar en organizaciones que cuidan. Esto también se ve reflejado en la licencia que sus audiencias y clientes le dan para operar y, de esa manera, cumple sus objetivos de negocio.

[2] Para este caso, el Retorno de la Prevención (ROP) se expresa en una razón de 1: 2,2. Esto significa que actúa como un factor multiplicador de 2,2. Es decir, los recursos destinados a la seguridad y salud en el trabajo, generan un retorno que equivale a 2,2 veces la inversión inicial (un rendimiento del 220 %).

[3] Los círculos virtuosos son secuencias de acciones que generan un resultado positivo o beneficiosos; contrario a un círculo vicioso.

**Figura 1.** Círculo virtuoso del cuidado como activo de marca




***Fuente:*** *elaboración propia (2026)*

Lograr ese círculo virtuoso responde al diseño, implementación y evaluación de estrategias de comunicación específicas que transformen una narrativa de peligros y riesgos en una de cuidado como valor, orientada a los grupos de interés, con quienes se gestiona la reputación de las organizaciones.

Para hacerlo, la propuesta consiste en una gestión de la comunicación en tres dimensiones (ver figura 2): se debe partir de la base, es decir, de la existencia de un SG-SST. Una vez se cuenta con ello, se da paso a la primera esfera:

1. Propiciar la construcción o consolidación de cultura interna basada en el cuidado. Fundamentado en la ISO 45001:2018, es requisito diseñar, implementar y evaluar acciones de 'consulta y participación' que movilicen y apropien la gestión de la prevención, salud y seguridad.
2. En segunda instancia, asegurar la coherencia operativa: cuando una organización diseña e implementa una estrategia de cuidado alineada al plan de comunicación, debe demostrar evidencia con hechos concre-

tos, como base de confianza interna y externa, la cual parte del ejemplo y la credibilidad que demuestre e inspire el líder partiendo de la concordancia exacta entre lo que se dice y lo que se hace.

3. No se puede gestionar un verdadero proceso de bienestar laboral sin integrar el SG-SST a las estrategias de sostenibilidad. Esto genera valor en el mercado. Hoy, las acciones de debida diligencia, de gestión de riesgos y de trabajo decente ponen su mirada sobre el cuidado del trabajador. Una empresa reputada desde el bienestar y el cuidado goza de una ventaja competitiva ante sus grupos de interés.

*"Una empresa reputada desde el bienestar y el cuidado goza de una ventaja competitiva ante sus grupos de interés".*

**Figura 2.** Dimensiones para la gestión de la comunicación en la SST




***Fuente:*** *elaboración propia (2026)*

Acorde con ello, lo que compete ahora es revisar cómo alcanzar cada una de las dimensiones.

## 1. Cultura interna

El numeral 5.4 de la norma ISO 45001 define como requisito del SG-SST la 'consulta y participación'. Esto se puede traducir en el diseño e implementación de estrategias de comunicación interna que movilicen acciones de prevención, protección, promoción de la salud, reporte de condiciones inseguras, entre otras. No obstante, a veces, se cae en el error de actuar con visión informativa, sin brindar retroalimentación o abrir espacios para el diálogo en doble vía; por tal, es clave recordar que no se trata del cumplimiento de un manual, sino de incidir y generar cambios de comportamiento.

Las acciones de comunicación cobran un propósito pedagógico: se debe pasar de informar a formar. Un estudio de psicología conductual de University College of London (UCL) liderado por Lally et al. (2010), asegura que un comportamiento se puede consolidar entre 18 y 254 días, dependiendo de la complejidad del hábito y la constancia con la que se realice. Esto indica la necesidad de realizar acciones reiterativas (repetir y repetir) que incidan en la apropiación y aprehensión de comportamientos.

Para ello, el involucramiento de los colaboradores es fundamental. El Convenio 155 de la OIT enfatiza, a través, del artículo 19, que las organizaciones deben adoptar disposiciones para que los trabajadores "cooperen con el empleador en el ámbito de la SST" (OIT, 1981). Esto sustenta otro de los componentes propuestos para la creación de cultura interna: pasar del paternalismo a la apropiación. Las organizaciones pueden fundamentar sus acciones de Seguridad Basada en Comportamiento (SBC) y convertir un enfoque exclusivamente protector en un esquema de autocuidado y responsabilidad (por supuesto, con las herramientas que la compañía entrega —desde equipos hasta capacitación—), para dar forma a la cultura deseada.

¿Cómo alcanzar estas transformaciones? Con un plan de *endomarketing*[4] y *branding* interno. El primer paso siempre será el compromiso de la alta dirección y, a partir de allí, promover una alianza de trabajo entre las áreas de HSE o SST y Comunicaciones, con el fin de definir acciones articuladas con el bienestar laboral como eje de narrativa única y un plan de acción participativo que incida en el cuidado como valor de marca.

El diseño del plan debe responder a un objetivo del SG-SST y aplicar tácticas de comunicación pedagógica. Se recomienda: el desarrollo de activaciones que rompan la rutina con actividades inesperadas; propender por ejercicios lúdicos, desarrollo de material utilitario[5] y sesiones de capacitación más experienciales que magistrales; incorporar estrategias de gamificación y retroalimentación formativa, ajustadas a las características y necesidades de los trabajadores, para favorecer la apropiación de la información; crear sistemas de puntos por apropiación de información, así como diseñar esquemas de "sanciones" pedagógicas; personalizar las actividades según rol o proceso y dar reconocimientos y promover la creación de influenciadores y embajadores. Todo, con sentido de medición y ajuste (como en cualquier ciclo PHVA), con repetición y consistencia para lograr el posicionamiento deseado. Acciones sueltas no generan cambios de comportamiento.

No existe mejor embajador de marca y reputación que un colaborador que trabaja a gusto, se siente cuidado y, mediante las tácticas de prevención, desarrolla sentido de pertenencia que irradia hacia los públicos externos.



## 2. Coherencia operativa

El Edelman Trust Barometer[6] estableció que el bienestar y la seguridad son bases de confianza empresarial (Edelman Trust Barometer, 2025). Así las cosas, cuando una organización, sin distingo de su tamaño y actividad económica, diseña e implementa una estrategia de cuidado, logra permear la confianza del mercado y sus grupos de interés. Y el primer público clave es el interno.

Toda la gestión de comunicación y construcción de cultura que se aborda en el primer numeral se hace evidente en esta instancia. Y allí está la clave: evidencia que demuestre la coherencia entre los mensajes con hechos concretos. Así, en esta dimensión la dupla HSE-Comunicaciones se asegura de gestionar tres componentes:

En principio, promover un **liderazgo visible**. En este punto, la comunicación busca evidencia —no cosmética—; es la forma cómo la alta dirección presenta las inversiones, las acciones, los planes y las actividades a los trabajadores, como promesa genuina de cuidado que aporte en la activación de mensajes institucionales de prevención y promoción de su salud y bienestar.

Esto está intrínsecamente ligado con la **credibilidad del líder.** Si la comunicación de la alta dirección es errática, el sistema falla por desconfianza. De ocurrir, toda la narrativa de marca que se construye y se gestiona en el plan del SG-SST y en la estrategia de comunicaciones genera un error que todo responsable de marca desea evitar: la incoherencia.

Cuando un mensaje institucional no está lo suficientemente aprehendido, apropiado y aceptado por sus propios colaboradores y se expone en las esferas públicas, puede gene-

[4] Hace referencia a estrategias de marketing interno, para posicionar los valores e identidad de marca de la organización entre sus colaboradores.

[5] Entendido como cualquier producto, artículo o materia prima cuyo diseño y fabricación priorizan la funcionalidad, la practicidad y el uso cotidiano por encima del valor estético o decorativo. Son elementos diseñados específicamente para resolver una necesidad práctica. En términos de comunicaciones, representa un elemento que no solo cumple una función informativa sino útil. Ejemplo: un calendario con frases

[6] Encuesta global anual de confianza y credibilidad que mide cómo la población confía en cuatro instituciones: empresas, gobierno, ONG y medios de comunicación.

rar efectos nocivos en la reputación de la compañía. Por ello, es clave **gestionar la licencia interna**. El abordaje del bienestar integral no puede ser tratado como un propósito 'altruista'; debe ser evidente un compromiso real con el cuidado de los trabajadores, quienes, al final, son los que aseguran las operaciones y la continuidad de los negocios.

Para abordar estos componentes, es clave:

- Comunicar el compromiso de la alta dirección, mediante acciones concretas: hablar de las inversiones, herramientas, proyectos, actividades.
- Socializar el plan de acción de gestión de riesgos y de bienestar integral. Las personas deben conocer qué se prevé hacer en el SG-SST.

*"Las estrategias de cuidado de las personas, articuladas con potentes estrategias de comunicación permean la confianza del mercado".*

- Presentar avances periódicos y demostrar cómo la organización se encamina hacia una cultura de cuidado.
- Involucrar a los colaboradores en comités, actividades, proyectos en las etapas de planeación, seguimiento y evaluación.
- Hacer uso de la lúdica y la pedagogía para formar más que informar.
- Proponer reconocimientos a líderes, influenciadores y personal destacado.

Un SG-SST que logra crear y consolidar una cultura de prevención y bienestar, transversalizado por un compromiso de los líderes de la organización que se evidencia en acciones concretas, impacta en el mercado. De eso se trata la tercera dimensión.

CCS
Consejo Colombiano de Seguridad

RUC®
Registro Uniforme para Contratistas

¡La red de empresas comprometidas con la excelencia, la seguridad laboral y la gestión responsable de la cadena de valor cuenta con un nuevo aliado!

Comfenalco

**se suma como contratante al RUC®**

Como aliada estratégica, la organización impulsa el bienestar, la equidad y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, fortaleciendo el desarrollo social y laboral del departamento de Bolívar

**¡Bienvenidos!**



Aseguramos Abrazos

ccs.org.co/ruc

### 3. Valor del mercado

El bienestar laboral es hoy la nueva moneda de reputación corporativa. Actualmente, las organizaciones afrontan una realidad en la que el mercado, en su conjunto, otorga valor a las operaciones que transcienden el mero cumplimiento legislativo o la gestión adecuada del impacto ambiental.

En uno de sus más recientes informes, el Foro Económico Mundial aseguró que "al integrar el bienestar en la cultura laboral y el diseño de los puestos de trabajo, los líderes pueden alinear los objetivos empresariales con el progreso social, creando un valor duradero para las comunidades, las economías y las industrias de todo el mundo" (WEF, 2025).

Así las cosas, hay una correlación entre el cuidado de las personas y la generación de valor ambiental, social y financiero; es decir, la gestión de criterios ASG. Y es que, hoy, es imposible desconocer el análisis de dicho marco en la definición de alianzas comerciales, de inversión y de trabajo conjunto. La 'S' se puede asociar directamente a salud y seguridad, puesto que una empresa que impulsa el trabajo decente con sus trabajadores, como eje central del negocio, entrega y gana valor. Entre tanto, una organización con una alta siniestralidad laboral sería una inversión de alto riesgo.

> *Hay una correlación entre el cuidado de las personas y la generación de valor ambiental, social y financiero; es decir, la gestión de criterios ASG".*

Esto lo ratifica el Edelman Trust Barometer al identificar que las expectativas han cambiado: más allá de la rentabilidad, se espera que las compañías sean espacios protectores, por ejemplo, fomentando el respeto mutuo, pagos adecuados y entrenamiento (Edelman Trust Institute, 2025).

Y ello es percibido por los consumidores: cuando se habla de licencia para operar, las audiencias esperan que se trascienda de, simplemente, una operación de bajo impacto. Se prevé que las organizaciones sean cada vez más éticas y responsables, cuiden del talento humano, tengan condiciones de trabajo decente y promuevan el bienestar. La comunidad está observando y otorga alto valor o sanción al momento de comprar o a la hora de identificarse con una empresa.

Lo anterior bien puede apalancar o debilitar la construcción de comunidad alrededor de la marca.



Por eso, el mayor activo estratégico de una organización para mantenerse vigente es una reputación positiva: desde sus mismos trabajadores, desde la coherencia de la operación y en la construcción de redes con sus grupos de interés. Así, una empresa perdura en el tiempo.

Para gestionar adecuadamente ese valor en el mercado, se deben ejecutar estrategias de comunicación externa, cuyo eje institucional aborde las acciones de cuidado, protección y bienestar que la empresa lidera con su gente. Esto incluye:

- La definición de un mensaje o narrativa única, alineada con el plan de *endomarketing* que construye HSE y Comunicaciones (dimensión 1: cultura interna).
- Identificar con claridad los grupos de interés, para determinar de manera precisa los canales y mensajes adecuados para abordarlos.
- Definir planes de acción con indicadores de resultado.
- Involucrar a los colaboradores como embajadores de marca.
- Incluir acciones de *storytelling* para narrar la forma cómo la empresa cuida y protege. Por ejemplo, cifras de impacto logran un alcance importante, así como ponerle rostro humanos a las acciones emprendidas.
- Tomar provecho de contenido pedagógico.
- Gestionarr colaboraciones informativas con aliados.

Todo, considerando la base del posicionamiento: repetir y repetir. Y cuidando a la organización del *safety washing*, es decir, cuando las empresas exageran sus condiciones laborales para verse bien hacia afuera y promueven falsos estándares de cuidado y seguridad mientras mantienen prácticas de alto riesgo; esto solo trae efectos nocivos para la imagen y reputación.



Para concluir, la gestión de riesgos en SST, las acciones de prevención y la promoción de un bienestar integral aportan en la construcción de una cultura organizacional de cuidado, que se convierte en un activo estratégico de la marca.

Sobre ese pilar, una estrategia de comunicación centrada en las personas no solo contribuye a la productividad, sino que aporta en el posicionamiento y reputación de la empresa, incrementando su valor y posición en el mercado y, por esta vía, la continuidad del negocio y la sostenibilidad corporativa.

De esa manera:

- El trabajador se cuida, está protegido y saludable.
- La alta dirección se compromete e invierte en acciones concretas que generan alto retorno en productividad, eficiencia y competitividad.
- Y esas acciones promueven una imagen positiva en el mercado y los grupos de interés, que redunda en posicionamiento, reputación y continuidad de negocio.

# Referencias

**Arker, D. (1996).** Building Strong Brands. Disponible en https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf

**Antolinez C. (2025).** El bienestar integral como pilar de las organizaciones saludables. Protección & Seguridad No. 420 (marzo– abril 2025), 17-31. https://ccs.org.co/portfolio/el-bienestar-integral-como-pilar-de-las-organizaciones-saludables/

**BID (2021).** La licencia no escrita: licencia social para operar en el sector extractivo de América Latina. Banco Interamericano para el Desarrollo. Disponible en https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-licencia-no-escrita-licencia-social-para-operar-en-el-sector-extractivo-de-America-Latina.pdf

**Bueno, C. (2019).** La seguridad y la salud en el trabajo a lo largo de un siglo: de la prevención del carbunco a los problemas de salud mental. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en https://www.ilo.org/es/resource/article/la-seguridad-y-la-salud-en-el-trabajo-lo-largo-de-un-siglo-de-la-prevencion

**Edelman Trust Barometer (2025).** Edelman Trust Barometer. Global Report. Trust and the crisis of grievance. Disponible en https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf

**Gómez Triana, M. (2025).** Cultura organizacional y su impacto en la Seguridad y Salud en el Trabajo. Consejo Colombiano de Seguridad. Protección & Seguridad, (422), 58–61. Disponible en https://publicaciones.ccs.org.co/index.php/pys/article/view/127.

**ISSA (2011).** El rendimiento de la prevención: cálculo de los costos y beneficios de las inversiones en la seguridad y salud en el trabajo en las empresas. International Social Security Association. Disponible en https://www.issa.int/sites/default/files/documents/publications/3-Return-on-prevention_es-29463.pdf

**ISO 45001:2018.** Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. International Standard Organization. Disponible en https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es

**Lally, P Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010).** How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009. doi:10.1002/ejsp.674

**OIT (1981).** Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores. Organización Internacional del Trabajo. Número 155. Disponible en https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155

**OIT (2019).** Seguridad y Salud en el Centro del Futuro del Trabajo: aprovechar 100 años de experiencia. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_687617.pdf

**OIT (2022).** Un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/un-entorno-de-trabajo-seguro-y-saludable-como-principio-y-derecho

**Pasquali, A. (1963).** Comunicación y cultura de masas. Monte Ávila Editores.

**Salamanca, L. (s.f.)** ¿Cuál es la relación entre la Seguridad y Salud en el Trabajo y la Sostenibilidad? Consejo Colombiano de Seguridad. Disponible en https://ccs.org.co/portfolio/cual-es-la-relacion-entre-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sst-y-la-sostenibilidad/

**WEF (2025)** Thriving Workplaces: How Employers can Improve Productivity and Change Lives. Foro Económico Mundial. Disponible en https://www.weforum.org/publications/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives/