

# MEJORA CULTURA SG-SST- RIELI S.A.S. DIAGNÓSTICO-CONTRIBUCIONES DOCUMENTALES

Safety Culture Improvement at RIELI S.A.S.  
Diagnostic & Documental Contributions

Jessica Paola Córdoba Castañeda

[1jpacordoba@poligran.edu.co](mailto:1jpacordoba@poligran.edu.co)

Institución Educativa Politécnico Grancolombiano  
Escuela de Sociedad, Cultura y Creatividad  
Estudiante  
Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud  
en el Trabajo

Sandra Bibiana Cruz Segura

[sbcruz@poligran.edu.co](mailto:sbcruz@poligran.edu.co)

Institución Educativa Politécnico Grancolombiano  
Escuela de Sociedad, Cultura y Creatividad  
Estudiante  
Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud  
en el Trabajo

Julián Andrés Martínez-Rincon

[jamartinezrin@poligran.edu.co](mailto:jamartinezrin@poligran.edu.co)

Institución Educativa Politécnico Grancolombiano  
Escuela de Sociedad, Cultura y Creatividad  
Profesor  
Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud  
en el Trabajo

Recepción: 06.09.2023

Aceptación: 14.11.2023

Cite este artículo como:

Córdoba, J., Cruz, S. Y Martínez-Rincon, J. (2023).  
Diagnóstico y contribuciones documentales para  
mejora de la cultura en el sistema de gestión de  
salud y seguridad en el trabajo para la empresa  
RIELI S.A.S. Revista de Sociedad Cultura y  
Creatividad

## Resumen

El propósito de este artículo está enfocado en diseñar una propuesta de seguridad y salud laboral para la compañía RIELI S.A.S. Con ese fin, se realizó una investigación exhaustiva de la legislación relacionada con el tema, se analizaron detalladamente los estudios previos y se aplicaron diversas herramientas de diagnóstico para comprender a fondo la cultura de seguridad y, en consecuencia, desarrollar procesos de trabajo adaptados a las necesidades del cliente. Se siguieron rigurosamente las regulaciones vigentes y se aplicaron las mejores prácticas para lograr una actualización asertiva e implementar controles efectivos. La metodología de Milán Kubr se empleó como base para garantizar el éxito de esta asesoría.

Durante el proceso se llevó a cabo una evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la

cual se basó en las normativas establecidas en la Resolución 0312 de 2019 y el Decreto 1072 de 2015. Como resultado de la evaluación, se obtuvieron puntuaciones de 14% y 32%, respectivamente. Las fortalezas incluyeron permisos vigentes, exámenes de ingreso y aportes a la seguridad social, mientras que las brechas se relacionaron con la formalización y actualización de procesos documentales, sistemas de educación y entrenamiento, y oportunidades en el programa de gerenciamiento de químicos.

Siguiendo con la línea anterior, la asesoría se enfocó en actualizar la matriz de identificación y valoración de riesgos y peligros, mejorar el plan anual, socializar encuestas de salud y cultura, y desarrollar procedimientos seguros para generar beneficios a la organización.

### Palabras clave:

Asesoría, seguridad, cultura, salud, riesgo

### Abstract

The aim of the consulting service was to develop a safety and health proposal for RIELI S.A.S by utilizing diagnostic tools and document review and analysis processes. The processes were designed to comply with current regulations and best practices to facilitate the daily work process. The consulting process was based on the Milan Kubr methodology, which serves as the foundation for safety program improvement. The process included conducting diagnoses of the Occupational Health and Safety Management System, based on Resolution 0312 of 2019 and Decree 1072 of 2015, resulting in 14% and 32% self-assessment scores. The strengths identified included current permits, pre-employment health screening, and social security contributions. The main opportunities for improvement were related to formal and updated documentation processes, training plans, and the chemical management program. Based on these findings, the consultancy focused on updating the risk assessment process, improving the safety master plan, conducting safety culture surveys, and developing safe work procedures that add value to the organization.

### Keywords:

Consulting, safety, culture, health, risk.

### INTRODUCCIÓN

Durante la pandemia del 2020, el turismo en Colombia experimentó grandes afectaciones, incluyendo la cancelación de viajes y reservaciones hoteleras que resultaron en pérdidas de hasta \$140 millones de pesos colombianos en solo 7 días. Como resultado, la ocupación hotelera disminuyó al 49.8%, en comparación con el 57.8% en 2019 (COTELCO,

2020). Medellín departamento con alta demanda hotelera durante los últimos años posterior a la época de la violencia, no fue ajena al efecto de la pandemia, muchos hoteles tuvieron cierres temporales y la afectación económica fue significativa. De hecho, las estadísticas publicadas en diarios describen como durante la Semana Santa de 2020, la ocupación hotelera en Antioquia se redujo del 35.8% en 2019 al 9% 2020 (Betancur Peláez, 2020). RIELI S.A.S, un pequeño hotel ubicado en el municipio de Itagüí, también se vio obligado a cerrar sus puertas durante 8 meses. Después de su reapertura, se enfocó en dos aspectos fundamentales: el primero en garantizar el cumplimiento de las normas de bioseguridad, e invertir tiempo de calidad para lograr que sus documentos legales de seguridad y de operación se mantuvieran vigentes a pesar del represamiento de trámites en las entidades gubernamentales; la segunda prioridad fue corregir los defectos y fallas de seguridad identificadas post pandemia.

Dado que los sistemas de seguridad no fueron aplicados durante el período comprendido entre 2020 y mar-2023, se hizo esencial identificar los componentes diferenciales e inerciales que, al ser mejorados, podrían crear efectos positivos tanto en la seguridad, como en la cultura y operación del hotel. Si dichos componentes interactúan de manera armónica, podrían generar un ambiente de trabajo seguro y propicio para el desarrollo y la productividad. Para ello, se inició con la identificación de los riesgos que pudieran afectar a las personas y se procedió a analizar las discrepancias existentes a nivel legal. Es así, como fueron llevados a cabo procesos para identificar posibles vulnerabilidades regulatorias, y se desarrollaron encuestas y diagnosis para entender y mejorar la cultura de seguridad al interior del hotel.

Los resultados obtenidos fueron la base para proponer un mapa de procesos y un plan anual de trabajo, y dio lugar al despliegue de procedimientos de seguridad para actividades de alto riesgo. A largo plazo, se tiene la intención que este artículo sirva como referencia futura, es decir, un modelo de seguridad para otros hoteles de la misma línea y contribuir a implementar sistemas de seguridad efectivos en este sector. Este artículo se basa en una asesoría, y las mismas son una oportunidad de oro para la aplicación de conocimientos de los estudiantes en formación, adicional a cumplir con el honorable objetivo de mantener las personas y las organizaciones a salvo, enaltecen la misión de

garantizar que los sistemas de salud y seguridad en el trabajo sean preventivos y sostenibles en el tiempo.

## MARCO TEÓRICO

El hotel RIELI S.A.S. diseñó un plan de SG-SST en 2016. Sin embargo, debido a la pandemia, el hostel se vio forzado a cerrar, y fue sólo hasta el último trimestre del 2021 que logró iniciar operaciones nuevamente. La misión inicial de los directivos fue subsanar las pérdidas económicas y cumplir los requisitos legales de seguridad y salud en el trabajo. Dado este contexto, resulta importante conocer las diferentes perspectivas y estudios relacionados con la implementación y gestión de sistemas de seguridad en la industria hotelera. A continuación, se describen los análisis de dichos estudios, incluyendo información relevante para el sector hotelero.

A nivel internacional, se llevó a cabo un estudio relevante en Eldoret, Kenia en el que se encuestaron 16 hoteles. Los resultados en seguridad documentados fueron en gran medida positivos. Sin embargo, se evidenció que el conocimiento de los trabajadores en cuanto a los procesos de trabajo de seguridad era bastante limitado. En otras palabras, las personas no estaban familiarizadas con los riesgos ni con los aspectos básicos para reportar condiciones inseguras, incidentes, entre otros (Cherono, 2012).

Propuestas para lograr mantener y solventar falencias como las mencionadas anteriormente, resaltan la importancia de integrar los sistemas de seguridad a otros procesos de la organización (calidad, controles internos, etc) especialmente si los mismos tienen resultados exitosos (Kusuma et al., 2022).

Ahora a nivel nacional, las investigaciones relacionadas con la administración de seguridad en hoteles en Colombia han detectado que los programas son liderados por otros departamentos de la organización (recursos humanos, mantenimiento, entre otros), y que la mayoría de los desvíos a los lineamientos de la legislación se evidencian en la escases de seguimiento a los programas de control epidemiológico (Flórez et al., 2020), así mismo, en Antioquia en el Hotel Verony se detectó igualmente deficiencias para mantener la estructura organizacional de seguridad, (Pereira Ortega, 2022).

A nivel de datos numéricos en seguridad para los hoteles en Colombia, según el Ministerio de Salud y Protección Social, en 2022 había más de 250M hoteles y restaurantes registrados en el Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL), con más de 17,000 trabajadores afiliados. Durante este período, se reportaron 10,741 accidentes laborales, lo que significa que hubo un promedio de 29 personas lesionadas por día, 7 personas murieron en 2022, y hubo por lo menos una pensión por invalidez durante cada semestre de ese año (DANE, 2023).

Aunque no se puede determinar qué tipo de hotel tiene el mayor nivel de gravedad, ni entender el índice de frecuencia con las estadísticas anteriores, es importante destacar que RIELI S.A.S no reportó eventos significativos, ni visitas por parte de su ARL. Por lo tanto, las asesorías de seguridad brindadas por estudiantes en formación son de vital importancia para las pequeñas empresas que necesitan ayuda y soluciones prácticas, es decir, se requieren consultores que se involucren en los procesos con la intención en mente de salvar vidas, y al mismo tiempo, clientes que participen activamente para garantizar que los productos desarrollados sean adecuados a sus necesidades (Teixeira Dias & Leme Monsores, 2015).

En materia de seguridad, el desarrollo de herramientas prácticas requiere un profundo entendimiento de las características de las organizaciones, la cual inicia con un mapeo de las peculiaridades individuales, tanto en términos de diversidad somática como psicosocial, permitiendo adaptar de manera estratégica los procesos y sistemas a estas singularidades (Ortega Alarcón, 2017). Esto dará pautas para entender la cultura que debe ser fundamentada en diagnósticos de seguridad que interpretan con efectividad la interrelación de los trabajadores con la infraestructura, los equipos y los sistemas (Marengo Capon, 2017).

Las asesorías integrales que analizan los aspectos anteriores tienen varios retos, y quizás uno de los desafiantes es adaptar aplicaciones exitosas anteriores a empresas con problemas similares, por lo que se requiere pensamiento estratégico para sacar provecho a las diferencias en idiosincrasia, valores y condiciones sociales. A manera de ejemplo, Howard Johnson implementó métodos de trabajo seguro basados en la andragogía y la gamificación con el objetivo de facilitar la retención

y aplicación de conocimientos de los empleados, partiendo siempre del nivel educativo y formación de los empleados (Herrán, 2017).

## MARCO METODOLÓGICO

La asesoría de Salud y Seguridad en el Trabajo para RIELI S.A.S. se llevó a cabo en cinco fases: preparativos, diagnóstico, planificación de la acción, aplicación y presentación de resultados (Kubr, 1997). Durante la asesoría, se analizaron los documentos y registros de la organización, se realizó una encuesta a los empleados y se aplicó la metodología GTC45 para la identificación y evaluación de riesgos (ICONTEC, 2012). También se elaboró un plan de trabajo anual de SST y dos procedimientos de actividades críticas. En el siguiente diagrama se describen las 5 fases desarrolladas durante la asesoría.

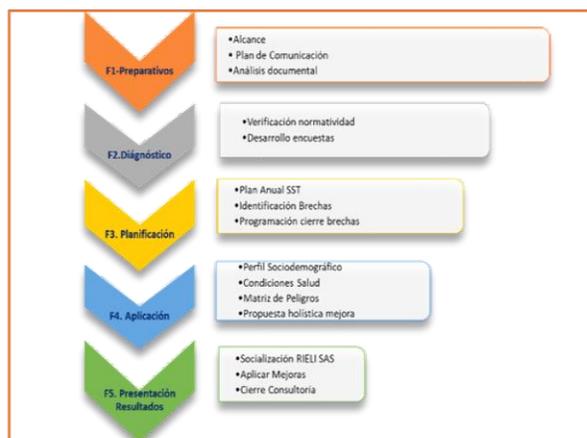


Figura 1 Fases de la Asesoría. Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados de todas las fases de la asesoría, junto con un análisis correspondiente, así como los principales desafíos y lecciones aprendidas durante cada fase del proceso.

### Fase 1

Actividades	Método(s) de trabajo	Resultados
Identificación de la empresa objeto	*Reuniones virtuales de asesoría entre consultores y tutor Politécnico Grancolombiano	100% de asistencia
Formalización propuesta	*Reuniones virtuales de asesoría entre RIELI	100% de visitas virtuales ejecutadas.

Presentación Plan de trabajo al cliente	S.A.S. y consultores Politécnico Grancolombiano	Contrato firmado por representante legal de RIELI S.A.S. y Politécnico Grancolombiano.
Firma Contrato por ambas partes		

Tabla 1 Fase 1 del proceso. Fuente: Elaboración propia.

Durante la primera fase de la asesoría se lograron alcanzar los objetivos esperados, y fue posible sobrepasar los principales desafíos: encontrar una empresa aplicable a las necesidades de la academia, y conseguir mantener la disciplina en el plan de comunicación con los directivos del hotel.

Fase 1 fue la puerta para entender los desafíos y paradigmas relacionados con los sistemas de seguridad en las pequeñas empresas, pues en un inicio, varias de las empresas contactadas tenían temores relacionados con la carga laboral, inversión de tiempo y dinero que podría implicar una asesoría de seguridad, en este aspecto, fue importante la aplicación de habilidades de liderazgo para eliminar el paradigma y demostrar que invertir en seguridad es la mejor decisión.

### Fase 2

Actividades	Método(s) de trabajo	Resultados
Diagnóstico Resolución 0312/ 2019	*Solicitud de evidencia documental, *Análisis de información documental *Tour virtual de las instalaciones	De 14.28% Vs. 57,14% post asesoría.
Diagnostico Decreto 1072/ 2015		De 32% Vs. 54% Post Asesoría
Encuesta online (Google Forms) para descripción Perfil sociodemográfico	*Selección de encuesta validada NTP 182 *Creación de encuesta en Google Forms *Análisis de resultados	100% Participación Población Perfil sociodemográfico creado
Encuesta online (Google Forms) para descripción Condiciones de salud		100% Participación Población Condiciones de salud identificadas y analizadas

Tabla 2. Fase 2. Fuente: Elaboración propia.

Durante la segunda fase de la asesoría, se lograron todos los resultados previstos en cuanto a la realización y efectividad de los procesos de diagnóstico, obteniendo mejora del 43% en la Resolución 0312 (Ministerio de trabajo, 2019, Art. 3), y del 22% en el Decreto 1072 (Ministerio de trabajo, 2015). Después de un análisis exhaustivo de las herramientas utilizadas y sus resultados, se acordó con los directivos de RIELI S.A.S. que las herramientas diseñadas durante la asesoría, a saber: diagnóstico legal y la matriz de riesgos deben ser empleadas como herramientas de revisión y seguimiento. El mayor aprendizaje de esta fase fue

la utilización de herramientas y sistemas ya verificados y probados por entidades expertas en procesos de elaboración de encuestas, en conclusión, reaplicar y aprender de los mejores es una buena estrategia.

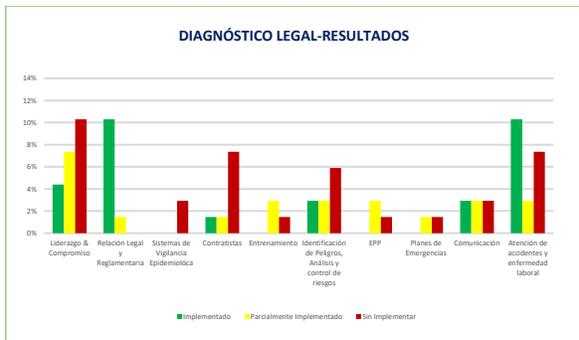


Figura 2 Resultados línea Base Legal Fuente: Elaboración propia.

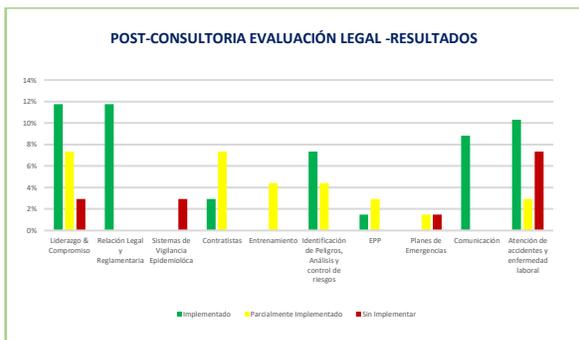


Figura 3 Resultados diagnostico legal-post asesoría. Fuente: Elaboración propia

### Fase 3

Actividades	Método(s) de trabajo	Resultados
Planificación de medidas de prevención	* Análisis de roles y responsabilidades responsable SG-SST.	Recomendación de responsabilidades SGSST- Documentadas y socializadas
	* Análisis organizacional y riesgos de calidad del Sistema de SG-SST	Mapa de Procesos y contexto de la organización socializado.
	* Elaboración del Plan anual de seguridad	Plan anual de seguridad desarrollado y socializado
	*Aplicación de la Matriz IPEVR	100% riesgos identificados, priorizados, y agendados-Socializados.

Tabla 3 Fase 3. Fuente: Elaboración propia.

La Fase 3, estuvo enmarcada por la creación de procesos de trabajo listados en la tabla superior, (ver columna de resultados) el más destacado de ellos, fue la propuesta relacionada con designar un líder y un sucesor para los sistemas de seguridad, y

brindarles la capacitación legal requerida. A su vez, es importante resaltar el liderazgo y sentido de urgencia de RIELI S.A.S para eliminar los riesgos de alto potencial y proteger así la vida de sus empleados.

### Fase 4

Actividades	Método(s) de trabajo	Resultados
Socialización y capacitación de los entregables	Sesión de trabajo	100% de entregables socializados
Presentación final de propuesta documental de entregables	Sesión de trabajo	100% de dudas resueltas e incluidas en Informe

Tabla 4 Fase 4. Fuente: Elaboración propia.

### Fase 5

Actividades	Método(s) de trabajo	Resultados
Aceptación de propuesta e informe por parte del cliente	Sesión Virtual	Documento Firmado
Terminación asesoría		

Tabla 5 Fase 5. Fuente: Elaboración propia.

Durante la Fase 4 y 5 se realizó el despliegue formal de todos los entregables y se decidió modificar los planes de involucrar a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) en la definición de los programas de vigilancia epidemiológica y capacitación, ya que por experiencias anteriores los sistemas propuestos exceden las necesidades del negocio. En su lugar, se acordó contratar a un experto en medicina laboral para solucionar los problemas relacionados con los exámenes médicos.

En la fase 4 y 5 sobresale la importancia de involucrar siempre al cliente en las decisiones, y demostrar con hechos y datos, las ventajas y riesgos de las alternativas. Garantizar que los acuerdos se vean como un beneficio holístico para la organización versus una imposición facilitan la aplicación de las mejoras propuestas.

## CONCLUSIONES

Después de realizar la revisión bibliográfica sobre los sistemas de salud y seguridad en hoteles, y vivir este proceso en RIELI S.A.S, se puede deducir que en términos generales las funciones de seguridad son delegadas a personas con cargos administrativos de alta carga laboral (recursos humanos, servicios generales, etc.), este hecho, aunado al desconocimiento en la materia, tiene como consecuencia que los sistemas de seguridad

queden fácilmente relegados a un segundo plano. Entendiendo la situación mencionada anteriormente, es importante diseñar procesos de trabajo integrados a las mejores prácticas de la compañía con el fin de facilitar su actualización y seguimiento, con ello se garantiza que el sistema de seguridad sea parte del ADN de la organización, es decir, seguridad debe ser un proceso vital y natural en las organizaciones, sin el cual, no posible operar.

En función de lo expuesto anteriormente, los resultados de la línea base de la herramienta de diagnóstico del Decreto 1072, 2015 fue de 32%, cuya causa raíz fue el desconocimiento de la persona asignada al programa de SG-SST sobre los requisitos y obligaciones legales, y a la falta de participación de los empleados en la implementación de los sistemas.

Posterior a la aplicación de herramientas se observó una mejora significativa en el cumplimiento de los requisitos del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, aumentando en un 22% y 43%, respectivamente. Durante la evaluación, se identificaron limitaciones en la estructura organizacional y procesos de comunicación dentro del sistema de seguridad, procesos esenciales para garantizar la protección de los trabajadores. Para cerrar las brechas, es necesario desarrollar habilidades técnicas y de liderazgo que faciliten la involucración activa de todos los empleados, así mismo, romper el paradigma frente a la complejidad de los procesos sugeridos por las Administradora de Riesgos Laborales a través del entendimiento y aplicación de técnicas de negociación. Lo anterior, asegura la sostenibilidad del sistema incluso en tiempos difíciles, un sistema sólido de seguridad debe ser capaz de sobrevivir a situaciones de crisis.

## RECOMENDACIONES

Durante la asesoría se descubrieron ciertos efectos culturales posteriores a la pandemia que no habían sido evaluados previamente. Es interesante notar que a pesar de que COVID-19 se relaciona con una amenaza para la salud, contrariamente a crear conciencia sobre el valor de cuidado de la salud y la seguridad, en esta asesoría se detectó que los retrasos en la implementación del programa de seguridad son justificados por la pandemia. Por lo tanto, en el futuro, sería relevante comprender el impacto de la gestión de sistemas de seguridad en las pequeñas y medianas empresas.

Las organizaciones mencionadas anteriormente, deben explorar la oportunidad de adoptar métodos y procesos de trabajo innovadores, partiendo siempre de las necesidades del negocio, pero manteniendo una clara visión que seguridad es un valor, y que por lo tanto puede y debe ser gerenciado, invertir tiempo y recursos de calidad en seguridad es sin duda el mejor negocio.

## REFERENCIAS

- [1]Betancur Peláez, J. (2020, May 6). *Con pocas alternativas, el turismo sortea su crisis en Antioquia*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-turismo-sortea-su-crisis-en-antioquia-con-pocas-alternativas-492170>
- [2]Cherono, L. (2012, April 12). *OCCUPATIONAL ACCIDENTS IN HOTELS WITHIN ELDORET TOWN, KENYA: AWARENESS AND PREVENTION*. <https://www.semanticscholar.org/paper/OCCUPATIONAL-ACCIDENTS-IN-HOTELS-WITHIN-ELDORET-AND-Cherono/7db63400e381b820871c4ab402d463d230b2b251>
- [3]COTELCO. (2020). *Sector hotelero de Colombia en crisis por efectos del Covid-19*. <https://www.cotelco.org/noticias/Coronavirus>
- [4]DANE, . (2023). *Indicadores de riesgos laborales*. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicadores.aspx>
- [5]Flórez, D. T., Gómez, E. L. R., & Espinosa, A. A. (2020). *Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en los hoteles pymes de Villavicencio-Colombia*. *Aglaia*, 11(1), Article 1.
- [6]Herrán, C. P. (2017). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE LA DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRADO PARA EL HOTEL SAN FERNANDO REAL- CALI*. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9757/To7425.pdf;jsessionid=E28528F4C28AEC0B7CD087B5C84A12E8?sequence=1>
- [7]ICONTEC. (2012). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PELIGROS Y LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL*. In *GUÍA Técnica Colombiana GTC 45* (p. 34). Consejo Colombiano de Seguridad. [http://132.255.23.82/sipnvo/normatividad/GTC\\_45\\_DE\\_2012.pdf](http://132.255.23.82/sipnvo/normatividad/GTC_45_DE_2012.pdf)
- [8]Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (3 (revisada)). Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09\\_93\\_spa\\_n.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_spa_n.pdf)
- [9]Kusuma, B. S., Hasibuan, A., Nasution, S. P., Utami, A. P., & Dalimunthe, A. R. (2022). *AN INCREASING KNOWLEDGE ABOUT THE IMPORTANCE OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (K3) IN HOUSEKEEPING LABOR HOTELS*. *INFOKUM*, 10(5), Article 5.
- [10]Marengo Capon, I. (2017). *Proyecto de consultoría de Recursos Humanos en la empresa UST Global* [Máster Universitario en Recursos Humanos, Universidad

Pontificia Comillas, Facultad de Empresariales (ICADE)].  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/1531/24112/TFM000752.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[11]Ortega Alarcón, J. A. (2017). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. *Academia & Derecho*, 14, Article 14. <https://doi.org/10.18041/2215-8944/academia.14.1490>

[12]Pereira Ortega, S. M. (2022). Diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para el Hotel Verony Plaza del municipio de Remedios Antioquia [Semestre de Industria]. *Universidad de Antioquia, Medellin, Colombia*.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/29073/4/PereiraSandra\\_2022\\_SeguridadSaludTrabajo.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/29073/4/PereiraSandra_2022_SeguridadSaludTrabajo.pdf)

[13]Teixeira Dias, N., & Leme Monsores, G. (2015). CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS.  
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>