

Antes

 **POSITIVA EDUCA**

**PLAN NACIONAL MULTIMODAL
DE EDUCACIÓN EN S.S.T.**

PLAN NACIONAL
MULTIMODAL
DE EDUCACIÓN EN S.S.T.



BALANCED SCORECARD APLICADO EN SST

Objetivo:

Dar a conocer a los participantes que es el Balanced Scorecard y su aplicación en SST.

Contenido:



Duración: 3 horas

ORÍGENES DEL BALANCED SCORECARD (cuadro de mando integral)

El cuadro de mando integral fue desarrollado por, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial; quienes en 1990, realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.



Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor.

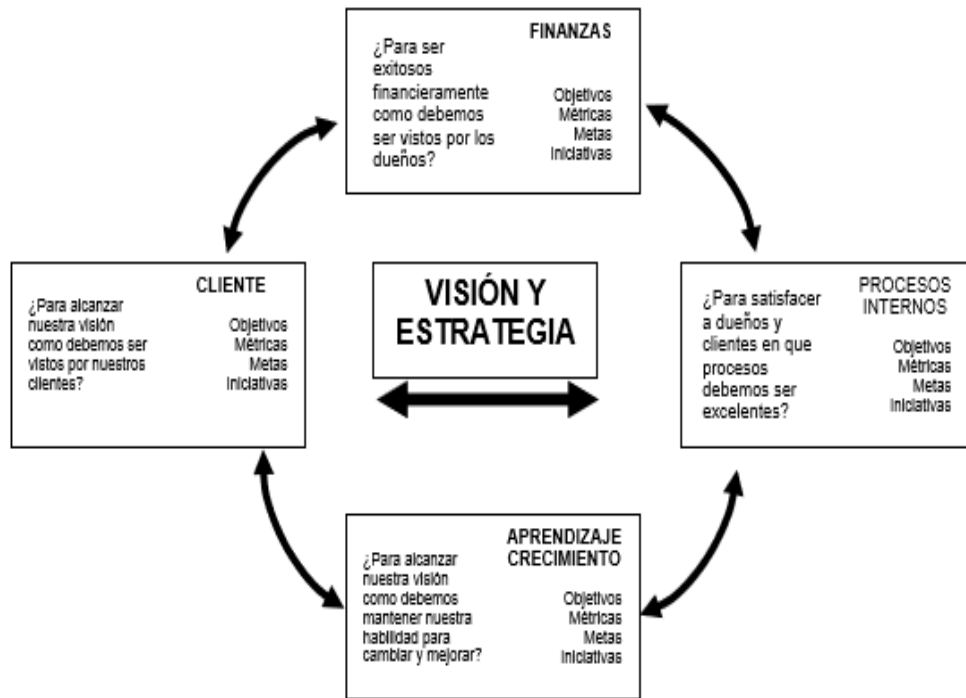


Se discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa:



Cuestiones relacionadas con Clientes - Procesos internos - Actividades de los empleados - Intereses de los accionistas.
Kaplan y Norton le dieron el nombre de «cuadro de mando integral» a la nueva herramienta.

¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD (cuadro de mando integral)?



El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite tomar decisiones basándose en una selección de indicadores que posibilitan medir el desempeño de una organización en relación a unos objetivos previamente establecidos.

Este modelo de gestión permite traducir la estrategia de una organización en objetivos interrelacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que posibilitan que la estrategia de la organización y el desempeño de sus miembros estén alineados.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas. Las medidas financieras son indicadores posteriores, ya que muestran el resultado de acciones realizadas previamente.

El cuadro de mando integral complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades, los indicadores futuros.

¿Pero de dónde provienen ambas mediciones? La respuesta es: de la estrategia. Todas las medidas registradas en el cuadro de mando integral sirven para traducir la estrategia de la empresa.

ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD

Estrategia empresarial

Estrategia empresarial

Perspectiva
FINANCIERA

¿Hasta qué punto estamos alcanzando los objetivos financieros y satisfaciendo las expectativas de socios/accionistas?

Perspectiva
CLIENTE

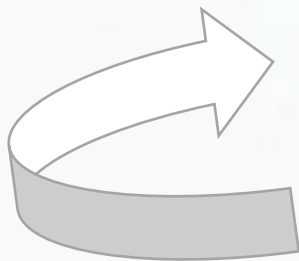
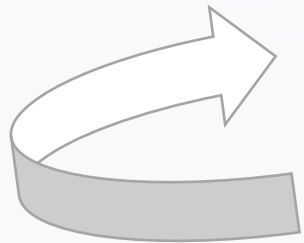
¿Cuáles son las claves para la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes?

Perspectiva
PROCESO INTERNO

¿Qué procesos deben operarse de forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades de los clientes?

Perspectiva
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

¿Qué capacidad de carácter individual o colectivas, debemos ejecutar para conseguir ejecutar los procesos de forma excelente?



Perspectiva Financiera

Aunque se considera quizás la categoría mas importante, es necesario saber que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio, no obstante su buen desarrollo es crítico para la obtención de un buen BSC.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Algunas estrategias pueden ser:

- Crecimiento o Expansión
- Mantenimiento o Sostenibilidad
- Madurez o Recolección

Algunos indicadores pueden ser:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Perspectiva Cliente

Una vez estudiada la perspectiva financiera, la siguiente tarea en el análisis del Cuadro de Mando Integral, son los clientes. El objetivo básico en esta etapa es conseguir su satisfacción a corto, medio o largo plazo, ya que de ésta dependerá en gran medida la generación de los ingresos.

Algunas estrategias pueden ser:

- Estrategias de Liderazgo de Producto
- Estrategias de Intimidad con la Clientela
- Estrategias de Excelencia operativa

Algunos indicadores pueden ser:

- Cuota de mercado o volumen de clientes actual
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Perspectiva Proceso Interno

Una vez establecidos los objetivos e indicadores de la perspectiva Financiera y de Clientes, por lo que la empresa ya conoce cuál será la estrategia que seguirá para captar y mantener clientes, es cuando conviene identificar a los procesos críticos de la empresa. Éstos son los que aportarán los objetivos que los clientes (y accionistas, si es el caso) esperan conseguir de la empresa; es decir, son los procesos internos que permitirán hacer realizable la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

Dependiendo de la estrategia elegida por la empresa para la perspectiva de clientes, existen una serie de procesos que se pueden considerar al interior de la organización.

Mapa de procesos

- Procesos Estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo

La elección de los indicadores dependerá de la estrategia seguida por la empresa y por sus características particulares.

La no elección de los indicadores adecuados puede incurrir en una percepción errónea de los progresos de los procesos.

Perspectiva Aprendizaje e Innovación

Toda organización debe garantizar su propio futuro manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo, etc. Es parte de lo que se conoce normalmente por I+D (investigación y desarrollo), pero extendiéndolo al área de recursos humanos y concediéndole mayor dimensión y, por tanto, importancia.

Algunas estrategias pueden ser:

- Gestión estratégica
- Clima y cultura organizacional
- Tecnología y Seguridad de la Información
- Competencias y conocimiento

Algunos indicadores pueden ser:

- Grado de cumplimiento de alianzas
- Inversión conjunta en I+D y tecnología
- Grado de satisfacción de los empleados
- Eficiencia laboral
- N° de retiros (rotación)
- N° medio de horas de formación por trabajador y año
- Nivel de avance tecnológico
- N° de actividades automatizadas totalmente
- Nivel de Inversión en TI y SI

Un buen Cuadro de Mandos Integral es aquél que:

Ofrece **información resumida** para de **forma rápida y ágil, conocer el desempeño de una organización.** La información debe ser **clara, ordenada, relevante e importante.**

Es capaz de **argumentar** correctamente **la información que suministra** y para el usuario que la suministra (importante para el usuario) de forma que éste último pueda adoptar decisiones.

Utiliza **indicadores** que son capaces de proporcionar **la información necesaria para la toma de decisiones.** Estos indicadores o también llamados KPI (Key Performance Indicators) miden el nivel del desempeño de determinado proceso, mostrando su trayectoria, el momento o fase en que se encuentra.

Proporciona la información en un **formato atractivo y gráfico** para el usuario final.

**APLICACIÓN DEL
BALANCED
SCORECARD EN LA
SEGURIDAD Y SALUD
EN EL TRABAJO**



Muchas empresas usan ya Cuadros de Mando Preventivos como herramienta para la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, medir su desempeño en esta área y poder tomar decisiones con la base de una información sólida, fiable, objetiva, clara e importante en SST.

Perfil de la empresa a la que se destina un Cuadro de Mando Preventivo

Los Cuadro de Mando Preventivos están pensado para organizaciones empresariales con un Sistema de Gestión de la Prevención consolidado, que va más allá del solo cumplimiento formal y que pretende establecer la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, como un valor estratégico dentro de su organización.

Cuadro de Mando Preventivo

Debe permitir medir el resultado y desempeño de las actuaciones y medidas preventivas llevadas a cabo en una organización, mostrando su influencia en los resultados. Consecuentemente, la organización estará en disposición de tomar decisiones y poder priorizar las acciones en función precisamente de esa influencia en los resultados.

Además, permitirá a la organización realizar una gestión más eficaz y eficiente de la SST y una mejor integración con el sistema general de gestión empresarial.

Herramienta que permite:

Medir el resultado de la gestión en SST alineado con la estrategia de la organización .

Tomar decisiones para la mejora de la organización teniendo en cuenta la SST.

Por ello, la SST debe ir más allá del cumplimiento legal y convertirse en un área estratégica de la empresa.

Ventajas de incluir la SST en el Balanced Scorecard



- El Balanced Scorecard ofrece una serie de ventajas para las organizaciones que desean mejorar su desempeño en materia de seguridad y salud en el trabajo. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora, así como a monitorear y evaluar el desempeño en materia de SST.
- El Balanced Scorecard también ayuda a las organizaciones a establecer objetivos de SST realistas y medibles, y a desarrollar planes de acción para alcanzar estos objetivos. Esto permite a las organizaciones mejorar su desempeño en materia de SST de manera eficiente y eficaz.

Aplicación del Balanced Scorecard para SST

La aplicación de la SST en el Balanced Scorecard, comienza con la determinación de cuáles de los objetivos estratégicos de la organización enmarcan un componente de SST.



Una vez que los objetivos se han establecido, se deben establecer indicadores de desempeño para medir el progreso hacia el logro de estos (KPI). Estos indicadores deben ser relevantes y medibles, y deben ser monitoreados y evaluados regularmente para garantizar que la organización esté en camino de alcanzar sus objetivos.

Perspectiva Proceso Interno

Proceso de Seguridad y Salud en el trabajo

Misión – Pilares estratégicos - Política
(Compromisos alineados con la estrategia de
la organización).

Objetivo estratégico alineado con SST.

KPI (alineados a la estrategia) – BSC.

Indicadores operativos del proceso de SST
(Indicadores del Dec.1072 – Res. 312 de 2019).

Ejemplo

Pilar estratégico:

Estrategias de Excelencia operativa

Objetivo estratégico alineado con SST:

Generar condiciones seguras y saludables para los trabajadores a través de la implementación del SGSST.

Objetivo operativo del proceso de SST:

Asegurar espacios de trabajo seguros y saludables, con el fin de prevenir la generación de accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades laborales.

KPI (alineados a la estrategia) – BSC

Grado de cumplimiento de la implementación y certificación del SG-SST.

Indicadores operativos para evaluar el cumplimiento del objetivo del proceso de SST:

- ✓ Indicador de accidentalidad.
- ✓ Indicador de enfermedad laboral.

Indicadores operativos de la gestión del proceso:

- ✓ Indicadores que evalúan el resultado de los programas establecidos en el SGSST.
- ✓ Indicadores de estructura – proceso – resultado enmarcados en el Decreto 1072/2015.
- ✓ Indicadores de mortalidad y ausentismo, enmarcados en la Res. 312 de 2019.

CÓMO DISEÑAR EL BALANCED SCORECARD

Establecer unos objetivos estratégicos alineados con la SST.

Establecer unos objetivos operativos. Para ello, se tendrá en cuenta no solo el cumplimiento legal sino el valor estratégico de la SST y su repercusión en los resultados de la Estrategia Empresarial, así mismo, que estén enfocados al control y eliminación de los peligros y riesgos, fomentando la participación de todos los integrantes de la organización.

Los objetivos serán siempre que sea posible medibles de forma cuantitativa, específicos y conseguibles, pues se podría provocar el efecto contrario al no poder medir el desempeño o no motivar a la organización para alinear su comportamiento en SST con la estrategia de empresa.

Seleccionar e identificar los indicadores que nos permitirán medir el desempeño de las actuaciones preventivas, señalando también cuáles serán las fuentes de información necesarias.

Establecer un Plan de Medición y Seguimiento del Cuadro de Mando Preventivo de forma que podamos medir el progreso de los objetivos establecidos, analizando la trayectoria y estado de los indicadores seleccionados. A tal efecto se determinarán plazos de revisión de forma que puedan analizarse las desviaciones, sus causas y si es necesario replantearse los indicadores utilizados, objetivos operativos o incluso estratégicos.

Fases claves para construir el Balanced Scorecard

Aunque cada organización es única y puede optar por su propio camino para construir el CMI, se indican a continuación las cuatro fases clave que los autores del Modelo recomiendan deberían seguirse con base a su experiencia.

La construcción del CMI inicial de una organización requiere del liderazgo, compromiso y participación activa del equipo de dirección, quien debe identificar y estar plenamente de acuerdo con los fines perseguidos del proyecto y el proceso a seguir para desarrollarlo.

ACTIVIDADES	SEMANA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I. Definir la arquitectura de medición <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad funcional • Identificar los vínculos corporativos 	Plan del proyecto															
II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> • Primera ronda de entrevistas • Sesión de síntesis • Primer taller ejecutivo 				Entrevistas				Taller 1								
III. Selección y diseño de indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos • Segundo taller ejecutivo 								Subgrupos			Taller 2					
IV. Diseño del plan de implantación <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de implantación • Tercer taller ejecutivo • Finalización del plan 												Plan de despliegue		Taller 3		

Ejemplo del establecimiento de objetivos e indicadores



Vendoservicios Estratégicos, S.L.U. ha decidido como objetivo estratégico para los próximos 3 años implantar una política promoción de la salud en el trabajo, para lo que se han definido una serie de objetivos e indicadores?:

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador Operativo
Implantar una política promoción de la salud en el trabajo	I _{E1} : Porcentaje de trabajadores que practican deporte al finalizar la jornada laboral	O _{O1} : Modificar la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo incluyendo elementos relacionados con la promoción de la salud	I _{O1} : Política modificada
	I _{E2} : Porcentaje de la población trabajadora con hipercolesterolemia	O _{O2} : Llevar a cabo sesiones formativas al 100% de los trabajadores sobre los beneficios de la promoción de la salud	I _{O2} : Porcentaje de trabajadores formados sobre los beneficios de la promoción de la salud
	I _{E3} : Porcentaje de reducción del Índice de Masa Corporal entre la población trabajadora	O _{O3} : Llegar a acuerdos económicos con 3 gimnasios por provincia en la que está presente la empresa para ofrecer descuentos a los trabajadores	I _{O3} : Porcentaje de acuerdos cerrados
		O _{O4} : Conseguir que el 70% de los trabajadores practique deporte después de la jornada laboral	I _{O4} : Porcentaje de trabajadores que practican deporte después de la jornada laboral

7. En este caso, los indicadores estratégicos definidos serán indicadores de resultado, mientras que los indicadores operativos serán indicadores de actuación ya que su consecución llevará a la consecución del estratégico (en base a la hipótesis planteada por Vendoservicios

Ejemplo para la construcción del BSC

Desglosamos la visión en lógicas estratégicas que sugieren acciones que interfieren en la cadena de valor, construyendo de esta forma una línea estratégica.



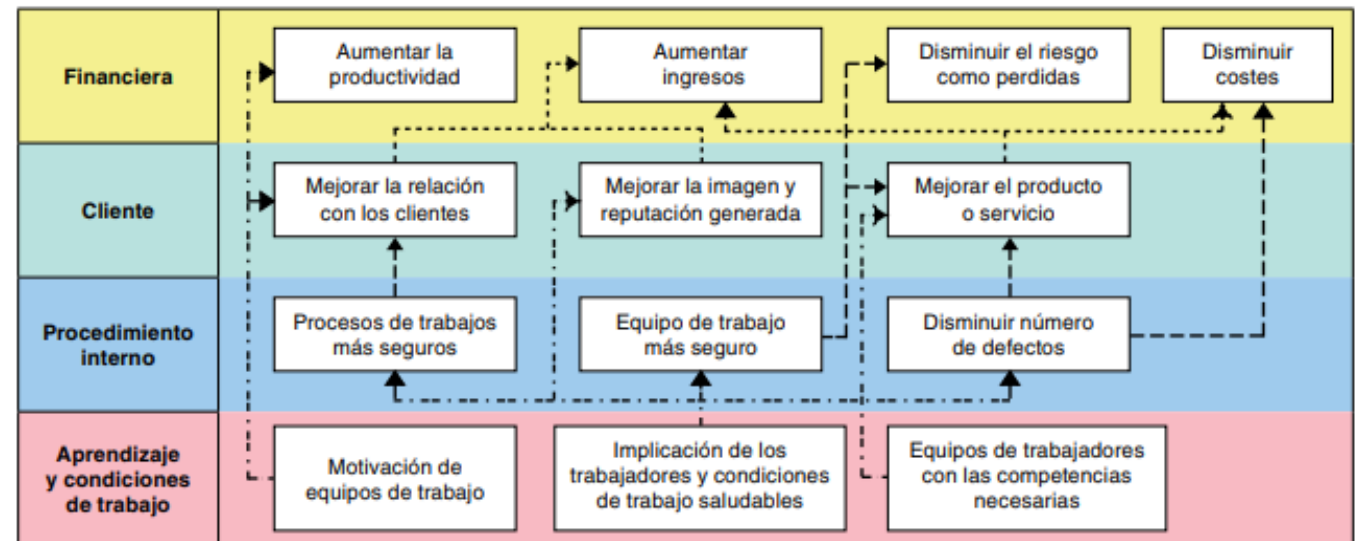
Por ejemplo; queremos mejorar la eficacia de producción, estudiamos las distintas líneas y detectamos interferencias, un alto índice de accidentes-incidentes en equipos de trabajo:



Visión: Mejorar la eficacia de producción de los equipos de trabajo y su seguridad (ET):

PERSPECTIVA	LÓGICA ESTRATÉGICA	ACCIÓN
FINANCIERA	Mayor rentabilidad de equipos de trabajo, ET.	Controlar las causas de la generación de incidencias y productos defectuosos.
CLIENTE	Mejorar la calidad del producto.	Examinar la calidad del producto y plantear propuestas de mejoras.
PROCESO INTERNO	Disminuir el número de paradas e incidencias del ET.	Mejorar el mantenimiento del ET integrando la PRL.
APRENDIZAJE	Mejora de competencias en la conducción de ET.	Planes de mantenimiento y capacitación mejorados.

Lógica y acción estratégica ante objetivos planteados.



Ejemplo de mapa estratégico.

PERSPECTIVA: PROCESO INTERNO

OBJETIVO	LÓGICA ESTRATÉGICA	ACCIÓN	INDICADORES
Procesos de trabajos más seguros.	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el número de accidentes o enfermedades causadas por procesos peligrosos o descontrolados. Disminuir el número de fallos visto en controles. Disminuir la valoración del riesgo laboral, haciéndolo más seguro 	<ul style="list-style-type: none"> Se estudiará el proceso para disminuir los componentes peligrosos. Los procesos estarán calificados por su probabilidad y consecuencia dándonos un resultado final (dato de la evaluación de riesgos) planificando la acción para la reducción, siendo nuestro objeto la consecución del resultado final al disminuir los parámetros señalados. Se introducirán controles de tareas, procedimientos, etc, el seguimiento de estos controles buscare reducir el número de fallos cometidos en dichos tareas, procedimientos, etc. Estudiar los fallos detectados en controles de actividades preventivas: Estos datos nos deberán indicar las diferencias que se van produciendo, para de forma activa, trabajar sobre el proceso. El conjunto de estos datos será una de las bases importantes para el proceso de integración, ya que nos informara de forma continua sobre la verdadera implantación. Controlar las acciones determinadas en la planificación por prioridades. Los datos se pueden englobar por departamentos, tipos de riesgos, etc. Los datos que alimentarán estos indicadores procederán por una actividad de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro en coste de procesos modificados = (Coste económico del proceso anterior - Coste económico del proceso actual) ó (Coste deficiencias* en el proceso anterior - Coste deficiencias* en el proceso actual) *Coste deficiencias: conjunto de costes producidos por defectos, pérdidas de tiempo por accidentes, enfermedades, averías, etc. Índice de mejoras preventivas: $\frac{N^{\circ} \text{ de Rdos de riesgos mejorados}}{N^{\circ} \text{ total de riesgos detectados}}$ Índice de procesos erróneos = $\frac{N^{\circ} \text{ de procesos de "MMC incorrectos" en departamento Y en Z tiempo (X) - (X - 1)}}{O : \text{Número de proceso erróneo observado} / N^{\circ} \text{ de trabajadores}}$ Resultados de controles preventivos.

PERSPECTIVA: PROCESO INTERNO

OBJETIVO	LÓGICA ESTRATÉGICA	ACCIÓN	INDICADORES
Equipo de trabajo (ET) más seguro.	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento normalizado. Conocimiento de la casuística de avería y creación de defecto. Mejor compra de ET. Mayor conocimiento del ET. 	<ul style="list-style-type: none"> El mantenimiento debe cumplir una periodicidad en las distintas operaciones a realizar a los ET, se revisará se cumplan en todos sus parámetros. Registro de las distintas averías sufridas para examinar concentraciones o derivaciones por trabajos realizados. Compra de ET que reduzca los riesgos, facilite el trabajo y reduzca el coste total. Mayor número de trabajadores conocen el mantenimiento del ET. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice gasto mantenimiento por ET* (personal + recambios) = $\frac{\text{Gasto en mantenimiento en ET X}}{\text{Gasto en mantenimiento del total de ET}}$ *Se puede realizar el ratio por averías. Índice mejoras en equipos de trabajo: $\frac{N^{\circ} \text{ de ET mejorados en seguridad}}{N^{\circ} \text{ de ET totales}}$ Rentabilidad sobre ET: Beneficio neto / Gastos totales
Disminución del número de defectos.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el producto o servicio bajo la observación del defecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Tras los datos de estudio de las principales causas de los defectos: Crear y desarrollar procesos más seguros. Disponer de programas de detección de defectos y reuniones de estudios de mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de defectos en proceso $X^* = \frac{N^{\circ} \text{ de defectos causados por en X}}{N^{\circ} \text{ total de defectos}}$ Índice de mejoras tras detección= $\frac{\text{Número de mejoras propuestas}}{N^{\circ} \text{ de defectos detectados}}$

PERSPETIVA: APRENDIZAJE Y CONDICIONES DE TRABAJO

OBJETIVO	LÓGICA ESTRATÉGICA	ACCIÓN	INDICADORES
Implicación de los trabajadores y condiciones de trabajo saludables	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación de los trabajadores. Asegurar la eficacia formativa en PRL. Desarrollar el proceso de mejora continua de procesos y condiciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> La formación debe ser evaluada en su aplicación: la observación del trabajo, el sistema de control, nos informaran de la eficacia de la formación. Formaciones específicas de los riesgos inherentes que sufre la empresa por puestos de trabajo, desde una visión proactiva para: reducir su impacto, mejorar el control, que el trabajador plantee mejoras, etc. Implantación de proceso participativo para el desarrollo de acciones de mejora. Concreción en la asignación de funciones con objetivos determinados entre las partes. Implicación de trabajadores y mandos en el proceso de mejoras, incluyendo aspectos de PRL y salud laboral. Reconocimiento personal y colectivo de las mejoras implantadas. Tras la evaluación de los riesgos psicosociales trabajar sobre los aspectos a mejorar y con posterioridad testear la eficacia de las mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción de los trabajadores en ET y procesos: por medio de sugerencias realizadas, aplicaciones de correctos procesos de trabajo, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> Índice sugerencias = $(N^{\circ} \text{ sugerencias recibidas} / \text{Total plantilla}) \times 100$ Índice sugerencias aplicadas = $N^{\circ} \text{ de sugerencias aplicadas} / N^{\circ} \text{ de sugerencias recibidas}^*$. Índice de iniciativa: Nuevas iniciativas cedidas al trabajador / N° total de trabajadores Índice de participación: N° de actividades asignadas en PRL / N° total de trabajadores Índice de mejoras en condiciones de trabajo: N° de acciones materializadas / N° de acciones propuestas Formación en riesgos inherentes: Número de horas dedicadas a los riesgos inherentes / Número total horas de formación Índice de mejora psicosocial: Diferencia de resultados obtenidos en evaluación X- (X-1)

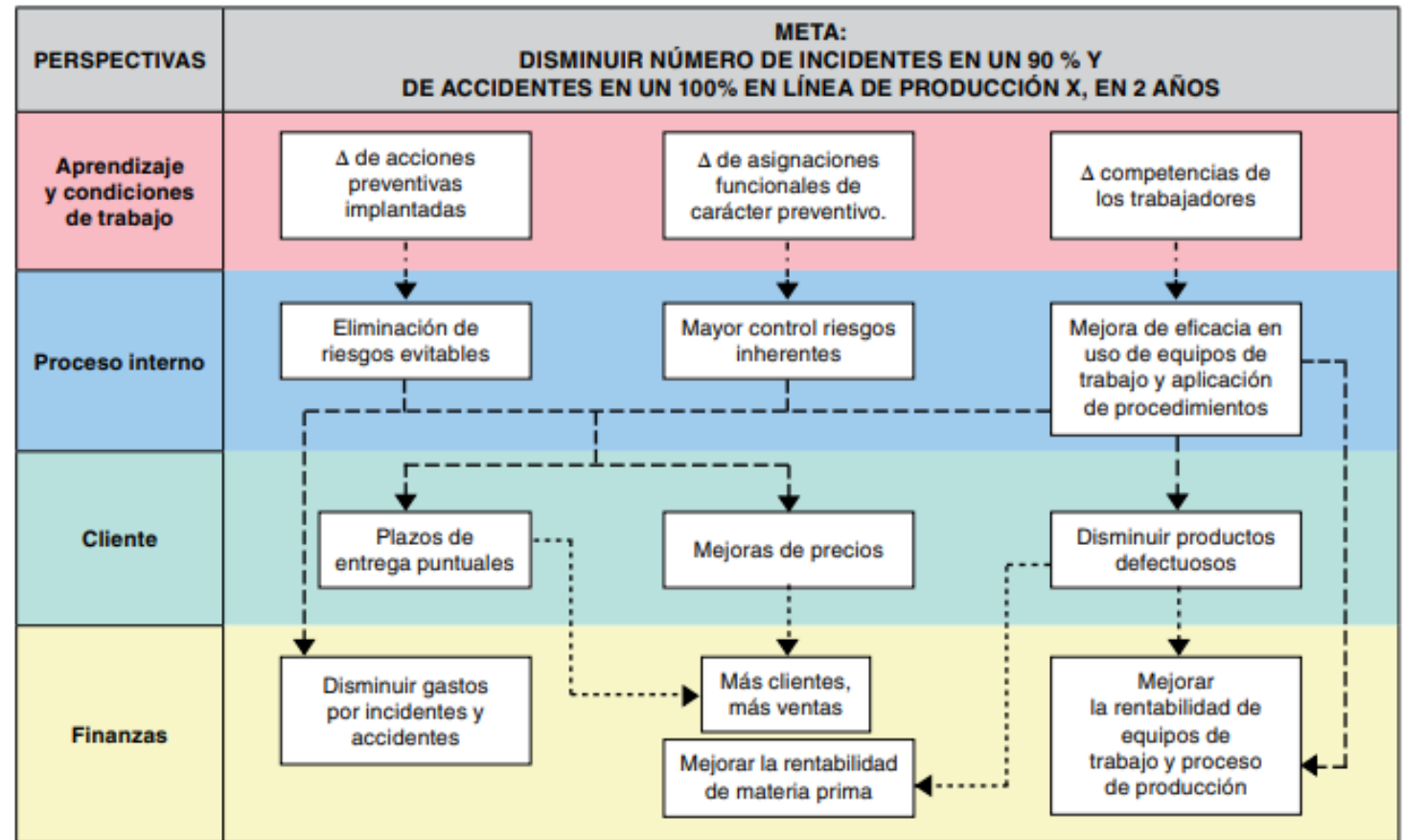
PERSPETIVA: APRENDIZAJE Y CONDICIONES DE TRABAJO

OBJETIVO	LÓGICA ESTRATÉGICA	ACCIÓN	INDICADORES
Motivación de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de trabajadores motivados hacia la mejora preventiva y productiva. Relaciones laborales más saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de los mecanismos adecuados para la mejora de la motivación de los equipos de trabajo: mejorando los roles, formando a los mandos intermedios en la dirección de equipos, disponiendo de elementos de medición de las mejoras, facilitando el conocimiento y la consecución de los objetivos, etc. Mejorar las relaciones afectivas en el trabajo, disponiendo de medios para la resolución de conflictos, facilitando canales de comunicación e información, realizando actividades que faciliten las relaciones personales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de acciones formativas en dirección: N° de mandos intermedios formados / N° de mandos intermedios totales Índice de rotación: N° trabajadores que son baja voluntaria / N° trabajadores totales. Índice de bajas por factor psicosocial: N° bajas por factor psicosocial / N° Total Trab.
Equipos de trabajadores con las competencias necesarias	<ul style="list-style-type: none"> Competencias requeridas. Conocimiento preciso del nivel de competencias requeridas y asumidas por los trabajadores. Ante exigencias de ET. Planificación de la formación acorde a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar competencias funcionales y transversales en ET y procesos, con plena integración de la PRL. y cuidar de su correcto desempeño. Velar por la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de tareas y en sus condiciones de trabajo. Adecuar la formación en base a las necesidades detectadas, a los resultados de la evaluación de riesgos. Desarrollar planes de carreras por puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta calidad de la formación: controles de satisfacción, utilidad y aplicabilidad. Número de trabajadores implicados en la elaboración del temario de la formación y nivel de cualificación de los mismos. Costes por hora de formación. $(N^{\circ} \text{ trabajadores en grupos de mejora} / \text{Total plantilla}) \times 100$ Incremento de trabajadores con el nivel máximo competencial.

Ejemplo de la construcción del BSC aplicado en SST

Cuando trasladamos el BSC a la implantación de la SST, nos podemos encontrar que tenemos mucha información de partida, plan de prevención, evaluación de riesgos, planificación de acciones preventivas, etc.

Ejemplo: La evaluación de riesgos sobre los equipos de trabajo se traslada a la planificación mediante el mantenimiento correcto de los mismos, ya que se están generando accidentes- incidentes.



Mapa Estratégico con relaciones causa efecto ante una determinada meta.

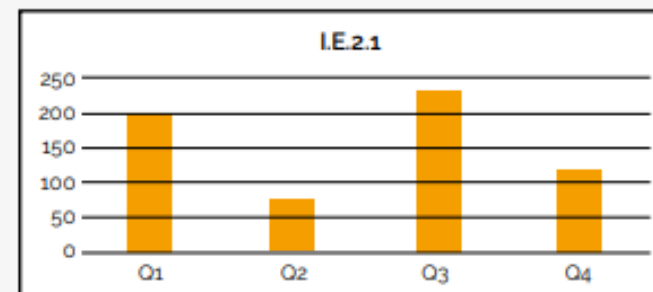
REVISIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La información relativa a la gestión de SST puede disponer de un cuadro de mando propio e independiente del cuadro de Mando Integral que monitoree otros aspectos de la organización (dimensiones de las 4 perspectivas), o bien, puede estar integrado en el mismo si así lo desea la organización.

Pero la recomendación de los autores del modelo, es que cada perspectiva no tenga más de 4 objetivos con sus respectivos indicadores.

Lo idóneo es disponer de ambas dimensiones: el más detallado para evaluar el desempeño del proceso y el más resumido para la Alta Dirección de modo que la información presentada le permita tomar decisiones estratégicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO E.2	IMPLANTAR EN LA COMPAÑÍA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO					
INDICADOR	PORCENTAJE DE ALTERACIONES EN LAS ANALÍTICAS DE LOS RECONOCIMIENTOS MÉDICOS I.E.2.1					
CODIFICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	Número de trabajadores con alguna alteración en las analíticas en relación al número total de trabajadores					
MEDICIÓN	El objetivo se cumple al 100% si el porcentaje de trabajadores con alteraciones en las analíticas de los reconocimientos médicos es igual al 10% del número total de trabajadores					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE RRHH					
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DE PRL					
TIPO DE OBJETIVO	CUANTITATIVO					
TOTAL DE TRABAJADORES	TRABAJADORES CON ALTERACIONES				MEDIDA	VALORACIÓN
	Q1	Q2	Q3	Q4		
4000	200	78	234	123	16%	NO OK



CONCLUSIONES

- ✓ El Balanced Scorecard es una metodología estratégica que busca la mejora continua y el aseguramiento de la sostenibilidad de la organización.
- ✓ Esta herramienta ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora, así como a monitorear y evaluar el desempeño, incluido la SST.
- ✓ La SST es un componente que se puede trabajar en las perspectivas del BSC.
- ✓ El Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a establecer objetivos de SST realistas y medibles alineados con la estrategia, y a desarrollar planes de acción para alcanzarlos, con el fin de mejorar su desempeño de manera eficiente y eficaz.

Bibliografía

- NTP 1013: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (I): bases metodológicas
- NTP 1014: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (II): aplicación práctica
- Guía para la implantación de un cuadro de mando integral en prevención
<https://www.aepsal.com/wp-content/uploads/2017/03/CuadroDeMandoPRL-Foment.pdf>



GRACIAS POR SU ASISTENCIA

Antes

 **POSITIVA EDUCA**

PLAN NACIONAL MULTIMODAL
DE EDUCACIÓN EN S.S.T.

Después

PLAN NACIONAL
MULTIMODAL
DE EDUCACIÓN EN S.S.T.



**PENSAMIENTO
BASADO EN RIESGOS
EN EL CONTEXTO DE
LA SST**



PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS EN EL CONTEXTO DE LA SST

- Comprender los conceptos fundamentales y el pensamiento basado en riesgos y oportunidades en los sistemas de gestión de STT
- Aplicar los conceptos relacionados con riesgos y oportunidades en un SGSST.

Todas las organizaciones enfrentan diversas situaciones que les generan incertidumbre



Conceptos

Riesgo. Efecto de la incertidumbre.

- NOTA 1 Un efecto es **una desviación de lo esperado** — positiva o negativa.
- NOTA 2 **Incetidumbre es el estado**, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.
- NOTA 3 .Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a “eventos” potenciales , y “consecuencias, o una combinación de éstos.
- NOTA 4. Con frecuencia el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluidos cambios en las circunstancias) y la “probabilidad” asociada de que ocurra.
- NOTA 5. En este documento, cuando se utiliza el término “riesgos y oportunidades” significa *riesgos para la SST , oportunidades para la SST y otros riesgos y otras oportunidades para el sistema de gestión.*

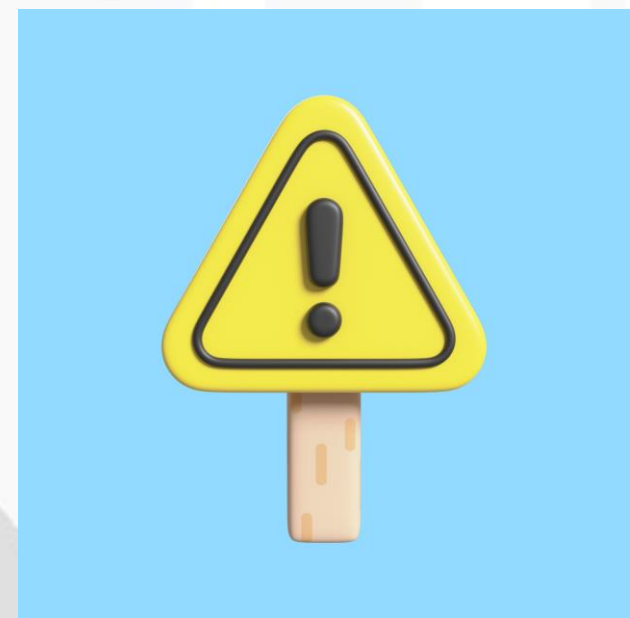


Image: Freepik.com

Tomado de la NTC ISO 45001:2018

Conceptos

Riesgo para la seguridad y salud en el trabajo

Combinación de la probabilidad de que ocurran eventos o exposiciones peligrosos relacionados con el trabajo y la severidad de la *lesión y deterioro de la salud* que pueden causar los eventos o exposiciones.

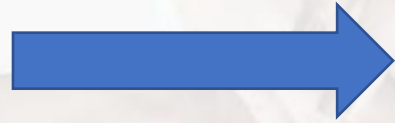
Oportunidad para la seguridad y salud en el trabajo.

Circunstancia o conjunto de circunstancias que pueden conducir a la mejora del *desempeño de la SST*.

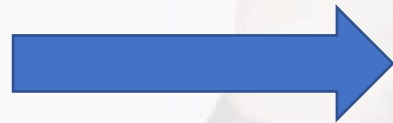
Otros riesgos
/oportunidades
del SGSST



Enfoque estratégico



Se relacionan con el
contexto interno y
externo



Apoyan la mejora del
SGSST

¿Qué es pensamiento?

El pensamiento es la operación intelectual de carácter individual que **se produce a partir de procesos de la razón**. Los pensamientos son productos que elabora la mente, voluntariamente a partir de una orden racional, o involuntariamente a través de un estímulo externo.

Fuente: <https://concepto.de/pensamiento/#ixzz7vPNYTDxt>

Pensamiento basado en riesgos

Facilita la determinación de los factores que pueden causar que sus procesos y el sistema de gestión de SST de una organización, se desvíen de los resultados planificados.

Implica poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades que se identifiquen.



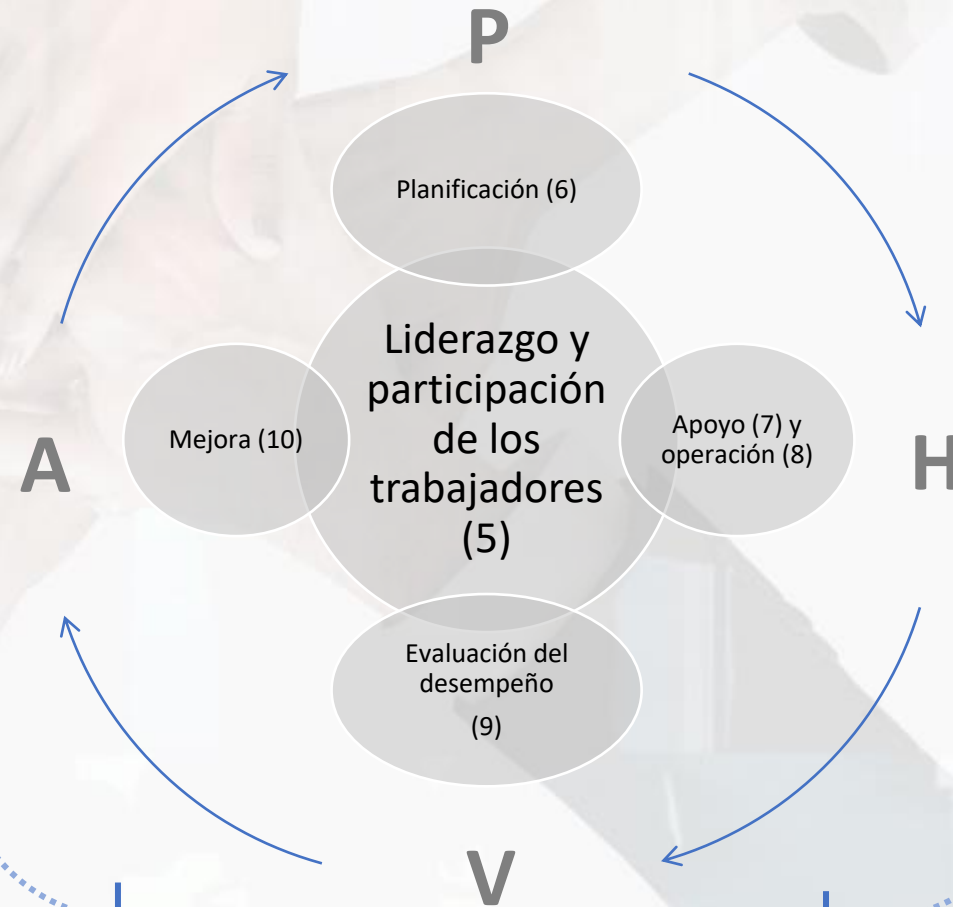
Pensamiento basado en riesgos NTC ISO 45001:2018

Cuestiones internas y
externas (4.1)

Contexto de la
organización (4)

Necesidades expectativas de
las partes interesadas (4.2)

Alcance del sistema de gestión de la SST (4.3/4.4)



Tomado de ISO 45001.
Figura 1.

Resultados previstos del sistemas de
Gestión de la SST

El pensamiento basado en riesgos ...

Es clave para la implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión.

Apoya al cumplimiento de requisitos legales.

Puede ser incluido en todas las áreas de la empresa.

Considera el lado positivo y negativo de los riesgos.

Es importante que sea promovido por la alta dirección.

Debe ser considerado como parte de la visión estratégica de las organizaciones.

(Perez-Amable, 2022)

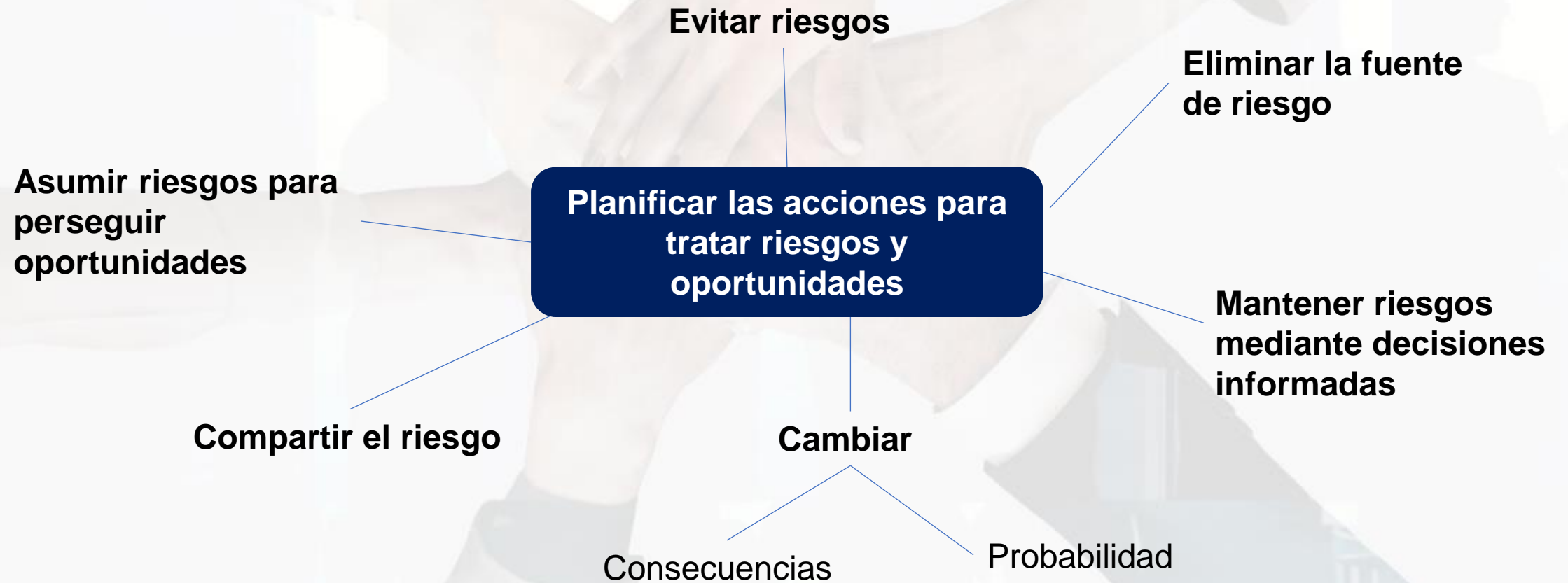




Identificación del contexto organizacional



Planificar las acciones para tratar riesgos y oportunidades



Importancia del pensamiento basado en riesgos y el SGSST.

- Matriz de peligros y evaluación de riesgos
- Plan Anual de Trabajo
- Programa de Capacitaciones
- Plan de emergencias
- Responsabilidades de SST
- Programas de gestión del riesgo de SST
- Programa de auditorías internas

Plan Anual de trabajo
del SGSST



¿Qué puede afectar su
ejecución?



Plan Anual de trabajo



¿Qué puede afectar su ejecución?



Plan Anual de trabajo



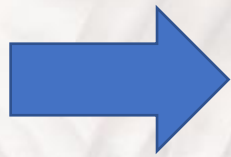
¿Qué puede afectar su ejecución?

Exigencias SST, por parte de los clientes.
Compromiso de la Alta dirección.
Cultura organizacional.
Apoyo de la ARL

Limitación de recursos
Económicos.
Cambios de la legislación.
El desempeño de los contratistas



¿Qué hacer para prevenir,
corregir o mitigar los
riesgos?



Plan Anual de trabajo

¿Qué hacer para aprovechar
las oportunidades?

Programa de capacitaciones



Objetivos y metas



¿Qué puede afectar su cumplimiento?



- Alianza con la ARL.
- Disponibilidad de material gratuito en la Web, sobre temas de SST.
- Interés de los participantes en temas impartidos relacionados con su labor.



- Alta rotación del personal operativo.
- Dificultades de conexión del personal operativo a las capacitaciones *online*.
- Limitaciones de tiempo autorizado para las capacitaciones.

Programa de capacitaciones



Objetivos y metas



¿Qué acciones tomar?



Para aprovechar la oportunidades.



Para evitar que los riesgos se materialicen.
Para mitigar sus consecuencias.
Para disminuir su probabilidad de ocurrencia

Acorde al contexto organizacional

Plan Anual

- Cumplir requisitos legales.
- Prevenir accidentes y enfermedades de origen laboral

Cumplimiento de las actividades



Mejora Continua del SGSST.



"Gestión es hacer las cosas bien,
liderazgo es hacer las cosas".

Peter Drucker

Referencias

- Perez-Amable, J. (2022). *El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: Su aplicación en las pymes.* <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48217>
- NTC ISO 45001:2018
- NTC ISO 9001:2015



GRACIAS POR SU ASISTENCIA