

# Cuadro de Mando en PRL



GUIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

# Cuadro de Mando en PRL



GUIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

**Edita:**

Foment del Treball Nacional  
oficinatecnica@foment.com

**Con la financiación de:**

Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales

**Con la colaboración de:**

Full Audit S.A.

**Diseño gráfico:**

Veus Veus S.L.

**Maquetación:**

Anglofort S.A.

**Código acción:**

AT-0136/2014

# Índice



<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>				
<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>6</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>			
1.1.	<b>8</b>	Cuadro de mando y cuadro de mando integral			
1.2.	<b>10</b>	Las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral			
1.3.	<b>16</b>	Objetivos e indicadores			
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>19</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
2.1.	<b>20</b>	CMI y PRL: contextualización			
2.2.	<b>23</b>	Por qué aplicar un cuadro de mando integral a la gestión preventiva			
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>25</b>	<b>SELECCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES PARA UN CMI DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
3.1.	<b>26</b>	Conceptos de empresa y estrategia			
3.2.	<b>28</b>	Análisis preliminar			
3.3.	<b>35</b>	Selección de objetivos e indicadores			
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>37</b>	<b>DISEÑO DE UN CMI DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
4.1	<b>38</b>	Proceso global			
4.2	<b>39</b>	Fase 1: Apoyo de la dirección			
4.3	<b>40</b>	Fase 2: Designación del “arquitecto” del CMI			
4.4	<b>41</b>	Fase 3: Definir la arquitectura de la medición			
4.5	<b>42</b>	Fase 4: Constituir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos			
4.6	<b>44</b>	Fase 5: Seleccionar y diseñar indicadores			
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>51</b>	<b>IMPLANTACIÓN DEL CMI DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>55</b>	<b>EXPLOTACIÓN DEL CMI DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
6.1.	<b>56</b>	Revisión del CMI			
6.2.	<b>58</b>	Toma de decisiones y mejoras del CMI			
6.3.	<b>59</b>	Comunicación de resultados			
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>61</b>	<b>CASO PRÁCTICO</b>			
7.1.	<b>62</b>	Presentación de las empresas			
7.2.	<b>64</b>	Instrucciones de uso de la herramienta excel			
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>69</b>	<b>DEFINICIONES</b>			
<b>CAPÍTULO 9.</b>	<b>71</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>			



# INTRODUCCIÓN



La presente Guía, pretende constituirse como una herramienta de trabajo que permita a todas aquellas personas con responsabilidades directas o indirectas sobre la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (técnicos de prevención y trabajadores designados sobre todo), **diseñar, implantar y explotar un Cuadro de Mando Integral**, como herramienta de gestión y de mejora continua en los procesos preventivos.

Se ha partido de la doble premisa de que, o bien la organización dispone de un Cuadro de Mando Integral y quiere integrar objetivos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo en el mismo, o bien no se dispone de ninguno y sin embargo, se quieren establecer y gestionar objetivos preventivos.

Mediante la aplicación de la metodología diseñada en cada uno de los capítulos de la Guía, se pretende conseguir que las organizaciones puedan afrontar con éxito, no sólo los procesos de gestión de sus objetivos preventivos (elemento definitorio fundamental de un cuadro de mando integral) sino que mediante el diseño, implantación y explotación del Cuadro de Mando Integral, sean capaces de poner en práctica estrategias holísticas de gestión que les ayuden a cumplir con gran parte del deber general y específico que la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y sus Reglamentos de desarrollo imponen en materia preventiva.

El concepto de cuadro de mando no es nuevo en el mundo empresarial. Deriva del concepto denominado *Tableau de Bord* en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

La gestión de cualquier área de una empresa requiere de un cuadro de mando que, a través de un sistema de indicadores, aporte la información necesaria para la toma de decisiones. Para ello, los cuadros de mando han de presentar la información de una forma sinóptica y visual.

En prevención de riesgos laborales no es habitual trabajar con cuadros de mando, dado que habitualmente sólo se manejan indicadores relacionados con la siniestralidad. Sin embargo, cada vez se requieren más instrumentos de gestión que permitan optimizar los recursos y mejorar los resultados por lo que se hace necesario disponer de un instrumento que nos permita medir la evolución de la gestión preventiva más allá del cumplimiento legal desde un enfoque global.

Es difícil encontrar en el mercado herramientas estandarizadas que puedan ser adaptadas a la gestión preventiva de cualquier organización. Por otro lado, el diseño de herramientas a medida suele ser costoso y requiere de una dependencia del proveedor para su mantenimiento. Los técnicos de prevención tampoco suelen contar con la formación o la experiencia para desarrollar por sí mismos sus



propios cuadros o integrarlos en los generales de las compañías.

Es por ello que esta Guía pretende dar las pautas para que cualquier técnico de prevención pueda diseñar e implantar un cuadro de mando a medida sin necesidad de adquirir costosos programas informáticos.

Para conseguir este objetivo, la Guía se estructura en una serie de capítulos que describen cada uno los pasos necesarios para asegurar la implantación de un Cuadro de Mando Integral en prevención de riesgos laborales, estableciendo las pautas generales para su comprensión y aplicación por la empresa, así como una serie de ejemplos prácticos para facilitar su "aterrizaje" en las organizaciones.

Estos ejemplos prácticos se van a basar en objetivos e indicadores en un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo diseñado sobre el estándar OHSAS 18.001:2007 y establecidos para dos empresas ficticias que nos acompañarán a lo largo de la Guía: **Hagomotores, S.A.**, empresa que se dedica al diseño, producción, mecanizado y ensamblaje de piezas metálicas para automóviles y **Vendoservicios Estratégicos, S.L.U.**, empresa que desarrolla sus servicios en el área de la consultoría informática<sup>1</sup>.

En concreto, la Guía dispone de dos partes claramente diferenciadas; una primera parte **teórica**, comprendida entre los capítulos 1, 2, 7 y 8 en la que se lleva a cabo una

aproximación conceptual al Cuadro de Mando Integral, sus elementos configuradores, estrategia de empresa, objetivos, etc. y una segunda parte **práctica** en la que se irán describiendo los diferentes pasos para el diseño, implantación y explotación de un Cuadro de Mando Integral, que será complementada con ejemplos prácticos (capítulos 3, 4, 5 y 6).



*Asimismo, a lo largo de la Guía se podrán encontrar diferentes llamadas con las que se pretende captar la atención sobre algunos aspectos:*

- Hace referencia a un elemento sobre el que se propone una reflexión del lector
- Hace referencia a un elemento sobre el que se pretende llamar la atención del lector, a modo de ejemplo, a modo de elemento clave, etc.

1. Es conveniente, para facilitar el seguimiento de cada uno de los ejemplos de la Guía, comenzar la lectura de la misma por la descripción de la empresa incluida en el capítulo 6. Caso Práctico de la Guía

# Marco Conceptual





# 1.1

## CUADRO DE MANDO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un **cuadro de mando** es una **herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones** y que recoge un conjunto coherente de objetivos e indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables en las organizaciones una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La información aportada por un cuadro de mando, permite enfocar y alinear a los equipos directivos, a las unidades de negocio, a los recursos y a los procesos con las estrategias de la organización, es decir, va a traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que van a proporcionar la estructura necesaria para formar un sistema de gestión y medición estratégica.

Un **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, se va a diferenciar de un cuadro de mando en las perspectivas sobre las que

van a pivotar los diferentes objetivos seleccionados; en el CMI los objetivos e indicadores, se deberán desarrollar, al menos, en las siguientes perspectivas:



Estas definiciones, que pueden parecer más o menos abstractas, tienen un "aterrizaje" más o menos sencillo en las organizaciones; un CMI consistirá, simplemente, en la definición, tratamiento y explotación de un sistema de objetivos e indicadores, al menos, en las cuatro perspectivas anteriores, **vinculados entre sí mediante relaciones causa-efecto** que, derivados de la **visión y estrategia** de la organización, trasladen sus enunciados o "filosofías" a acciones tangibles y medibles (**conecta la definición estratégica de la empresa con su dirección estratégica**).

CONECTA LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CON SU DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.







Mediante la combinación de objetivos e indicadores en las cuatro perspectivas (y no sólo focalizándose en los financieros) las empresas van a ser capaces de tener información sobre los hechos pasados así como de disponer de una información muy valiosa de cómo (inductores de actuación) se está creando valor para sus clientes (presentes y futuros), de cómo se está o se deben potenciar las capacidades internas, la bonanza de los procesos operativos y de soporte, etc., es decir, cómo la empresa está creando valor para una actuación financiera y de negocio adecuada a corto, medio y largo plazo.

Los principales elementos definitorios de un CMI, diferenciándolo de cualquier posible conjunto de objetivos e indicadores empleado, es que ha de ser un **fiel reflejo de la estrategia de la organización** y que **los objetivos se han de encontrar relacionados** (causa-efecto) y en equilibrio entre objetivos de hechos pasados y sus inductores de actuación, es decir, que no se dispondrá de un conjunto aislado de objetivos, sino de "un todo" capaz de medir un resultado final y el camino seguido para conseguirlo. Un CMI ha de ser capaz de traducir la estrategia y misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que conformen, de manera complementaria, un sistema de gestión y de medición estratégica.

Este hecho no es baladí ya que mediante el uso de un CMI se pasa de un modelo de negocio en que la visión empresarial se focaliza en un sistema de gestión basado en el "activo material o financiero pasado" a otro basado en un

enfoque que reconoce que la supervivencia de las organizaciones pasa por centrarse no sólo en la gestión financiera sino también en una serie de **"activos intangibles"**

(partes interesadas, conocimiento interno, mejora de los procesos, etc.) que son los que marcarán diferencias en un mercado tremendamente competitivo.





## 1.2

# LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI trabaja el despliegue de objetivos e indicadores en, al menos, cuatro perspectivas; financiera, de clientes, de proceso interno y de formación y crecimiento. A nivel empresarial, estas perspectivas van a dar respuesta, de forma general, a las siguientes preguntas:

- F:** ¿Qué deberíamos hacer para tener éxito financiero?
- C:** ¿Qué deberíamos hacer para satisfacer a nuestros clientes?
- PI:** ¿En qué procesos deberíamos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas, clientes, propietarios, acreedores, etc.?
- F&C:** ¿Qué deberíamos hacer para asegurar y mantener una capacidad interna para satisfacer a nuestros accionistas, clientes, propietarios, acreedores, etc.?

Trabajar en las cuatro perspectivas permitirá a las organizaciones crear un conjunto equilibrado de objetivos relacionados entre sí (de corto, medio y largo plazo) y relacionados tanto con las acciones pasadas como con los pasos necesarios para su consecución. Asimismo, si la estrategia de la organización tiene un foco importante en un elemento que no aparece directamente identificado por una de las cuatro perspectivas, es posible definir una nueva perspectiva sobre la que elaborar la estrategia<sup>2</sup>.

### Perspectiva financiera

Es la primera a tener en cuenta en el despliegue de la estrategia y responde a si la organización está logrando, mediante la estrategia diseñada, los resultados económicos esperados para la satisfacción de accionistas, propietarios, acreedores, etc.

La perspectiva financiera del CMI debe ser el motor e impulsor del despliegue de objetivos en el resto de las perspectivas, es decir, todos los objetivos relacionados con el cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento deben tener una relación directa y causar un impacto sobre los objetivos financieros. Para ello, en el diseño del CMI se debe empezar por la identificación de los objetivos financieros a medio-largo plazo y trazar la serie de acciones en las restantes perspectivas que serán necesarias para

alcanzarlos (mediante relaciones de causa-efecto). Sobre estas acciones se establecerán los objetivos e indicadores correspondientes.

Un dato a tener en cuenta, y expresado de manera simplista, es que las empresas ganan dinero de tres formas: vendiendo más, controlando sus costes o mediante una mezcla de las dos anteriores. En función de la estrategia financiera decidida por la empresa, las actuaciones que desarrollará, y por tanto los objetivos en la perspectiva financiera, variarán sustancialmente. Una estrategia basada en el incremento de las ventas, se focalizará más en aspectos de crecimiento, mientras que una empresa focalizada en el control de costes, se centrará más en acciones ligadas con la productividad.

Los objetivos tipo de la perspectiva financiera variarán mucho en base a la tipología de empresa y a la fase en la que se encuentre la organización (de crecimiento, de madurez o de recolección), por lo que será importante que el gestor de seguridad y salud en el trabajo, tenga claramente identificada la fase en la que se encuentra la organización.

Los elementos típicos de esta perspectiva sobre los que se suelen trabajar objetivos e indicadores serían:

2. Por ejemplo, si hay un especial interés en el cumplimiento de los requisitos legales de aplicación, se podrá añadir, de forma explícita, dicha perspectiva en el CMI.



- ROI<sup>3</sup>.
- ROCE<sup>4</sup>.
- Tasa de crecimiento de las ventas por segmento.
- Mejoras en la utilización de los activos.
- Rentabilidad de las líneas de productos.
- Etc.

El punto de vista del departamento de prevención de riesgos laborales debe ir encaminado, una vez identificada la estrategia financiera, a analizar cómo aportar valor a la misma a través de acciones específicas. Aspectos típicos a considerar en este elemento pueden ser, por ejemplo:

- En empresas de servicios (como *Vendoservicios Estratégicos, S.L.U.*):
  - Cómo influye una buena política de coordinación de actividades empresariales en la cuenta de explotación de un cliente.
  - Cómo influyen las condiciones de trabajo (desde el punto de vista de aspectos psicosociales) en la optimización de los tiempos de dedicación y por lo tanto en los costes internos del servicio.
- En empresas que desarrollan productos (como *Hagomotores, S.A.*):

3. Es una razón financiera que expresa el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que ésta representa, expresado como un porcentaje.
4. Es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversor obtiene sobre los capitales empleados en un negocio.

- Cómo influye la adecuación de los equipos de trabajo a los requisitos del RD 1215/1997 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo en los costes unitarios de los productos.
- Cómo influye una adecuada política de promoción de la salud en el absentismo de la empresa y por lo tanto en los costes de producción.

#### Perspectiva de cliente

En esta perspectiva se identifican los clientes, segmentos de mercado, ubicaciones geográficas en los que la empresa compite o competirá.

Dado que el cliente es el "actor" más importante para las empresas (sin clientes no hay empresas), esta perspectiva adquiere un valor tremendamente importante en la gestión empresarial y deberá tratar de identificar los aspectos clave para lograr la satisfacción de los clientes, es decir, deberá analizar cómo aportar valor al cliente.

Al igual que en la estrategia financiera, la perspectiva del cliente puede tener varias facetas que se deben identificar para poder establecer adecuadamente las acciones a desarrollar y los objetivos asociados. Para ello, el primer paso será identificar cómo se quiere diferenciar la empresa:

- Ofreciendo productos de calidad.
- Disponiendo del mejor servicio de atención al cliente.
- Disponiendo de los mejores productos en relación a la calidad-precio.

- Disponiendo de los mejores plazos de entrega.
- Etc.

Una vez identificada la estrategia de la empresa, se podrán establecer las actuaciones a desarrollar que tendrán una relación muy estrecha con las que se describan, a posteriori, en la perspectiva del proceso interno.

Los elementos típicos de esta perspectiva sobre los que se suelen trabajar objetivos e indicadores serían:

- Grado de satisfacción del cliente.
- Porcentaje de retención de clientes.
- Cuota de mercado en determinados sectores.
- Etc.

El punto de vista del departamento de prevención de riesgos laborales debe ir encaminado, una vez identificada la estrategia del cliente, a analizar cómo aportar valor a la misma a través de acciones específicas. Aspectos típicos a considerar en este elemento pueden ser, por ejemplo:

- En empresas de servicios (como *Vendoservicios Estratégicos, S.L.U.*):
  - Cómo influye la capacitación de los trabajadores en la calidad del servicio prestado al cliente.
  - Cómo influyen las políticas de flexibilidad laboral en la satisfacción del cliente con relación a los trabajadores desplazados a su centro de trabajo.
- En empresas que desarrollan productos (como *Hagomotores, S.A.*):



- Cómo influyen las condiciones termohigrométricas en la optimización de los plazos de entrega de los productos.
- Cómo influyen las rotaciones de puestos de trabajo con riesgos de trastornos musculoesqueléticos en la calidad de los productos elaborados por la empresa.

### Perspectiva del proceso interno

Una vez establecidos, tanto los objetivos financieros como de clientes, el siguiente paso consistirá en monitorizar los procesos internos necesarios para conseguirlos.

Un proceso se puede definir como la "serie de acciones o etapas orientadas a generar un valor añadido sobre un elemento de entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requisitos del cliente".

En este caso, para determinar las acciones y objetivos correspondientes, se debe responder a la pregunta: ¿qué procesos clave existen o se necesitarán para dar respuesta a los objetivos financieros y de clientes definidos y que aporten valor a los mismos?

Se deben tener en cuenta todos los procesos **clave** que se necesitan para dar valor al servicio y que generan valor en el cliente: los **procesos de innovación**, los **operativos** y los de **venta y post-venta** y, en caso de no disponer de alguno, establecerlos y analizarlos desde los diferentes puntos de vista en los que se puede generar valor en un procedimiento: los requisitos a cumplir, las



*En la reunión diaria de producción, se analizaron los indicadores de planta de la semana anterior poniendo de manifiesto la tendencia de demoras de entregas de los últimos meses y del aumento de las quejas de los clientes. Tras un análisis detallado de la situación entre el responsable de producción, de calidad, de mantenimiento y de seguridad y salud en el trabajo se llegó a la conclusión de que las demoras tenían su origen en varias casusas interrelacionadas entre sí:*

- Se había producido un aumento de los accidentes de trabajo sufridos en la línea de producción con relación al último año coincidiendo con la adquisición de nuevos equipos de trabajo sin marcado CE.
- Dichos equipos carecían de la totalidad de los elementos de seguridad necesarios. El 87% de los accidentes registrados en los mismos, se debía a causas relacionadas con falta de medidas de seguridad.
- Los trabajadores de baja, o bien no habían sido sustituidos, o habían sido sustituidos por trabajadores de empresas de trabajo temporal sin la capacitación necesaria para el manejo de los equipos.
- Las horas dedicadas al mantenimiento preventivo de los equipos de trabajo se habían reducido en un 40% mientras que las de correctivo habían crecido en un 30% debido a la ausencia de un plan de mantenimiento completo de los equipos por desconocimiento de la totalidad de los requisitos del fabricante (el manual del equipo no estaba traducido al castellano y el responsable de mantenimiento estableció un plan basado en su experiencia).

Como medida para solucionar el problema de los plazos de entrega a clientes se decidió elaborar dos procedimientos nuevos: uno relativo al mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y otro relacionado con los requisitos de compras de equipos de trabajo. Asimismo, se estableció un plan de adecuación de los equipos de trabajo a los requisitos del RD 1215/1997 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo y se dispuso, como necesario, revisar los criterios de competencia de los trabajadores puestos a disposición para asegurar que, en caso de necesidad, pudiesen desarrollar su trabajo como cualquier otro trabajador de la planta dado que sólo se estaba solicitando, hasta la fecha, el contrato de puesta a disposición y el reconocimiento médico por parte del departamento de recursos humanos.



interferencias, los ejecutores, la retroalimentación y las consecuencias.

Los elementos típicos de esta perspectiva sobre los que se suelen trabajar objetivos e indicadores serían:

- Aumento de la eficiencia de los procesos de producción.
- Mejora continua de los procesos.
- Tiempos de ciclo.
- Etc.

Desde el punto de vista del departamento de prevención de riesgos laborales, la interacción con este elemento es obvia, **crear o incluir dentro de los procesos existentes aspectos derivados de la seguridad y salud en el trabajo desde una perspectiva transversal y basada en las competencias más que en el análisis funcional** para poder asegurar que, además de introducir los correspondiente requisitos preventivos, se integra su gestión dentro de la empresa. Esta será una perspectiva en la que, desde el departamento de prevención de riesgos laborales, se podrán decidir, de forma directa y tangible, acciones con una repercusión directa sobre la perspectiva.

Destacar que, aunque sea obvio decirlo, una adecuada gestión de los procesos internos va a tener un claro impacto sobre la estrategia financiera, bien sobre una estrategia de incremento de las ventas al focalizar los mismos en base a criterios de valor para el cliente, como del control de costes al poder optimizar la eficiencia de los mismos mediante el control de sus diferentes variables.

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se llega a la última de las perspectivas que es, con mucho, la más conocida por los gestores de la seguridad y salud en el trabajo, pues no es otra que los trabajadores de la organización, es decir, el **capital humano** y su contribución a la consecución de las tres perspectivas anteriores a través del desarrollo de los productos o servicios mediante las habilidades y capacidades que disponen.

En esta perspectiva se persigue analizar y potenciar tres factores clave (que han de estar interrelacionados entre sí y perfectamente imbricados en los procesos críticos diseñados o disponibles) para asegurar que generan valor en la organización:

- Las personas que realizan el trabajo y sus competencias.
- Los sistemas de información disponibles en la empresa.
- Los aspectos motivacionales.

La combinación de los tres redundará en la satisfacción del trabajador, principal activo de las organizaciones, lo cual tendrá una incidencia directa en su desempeño en la empresa y, por lo tanto en los objetivos financieros establecidos.

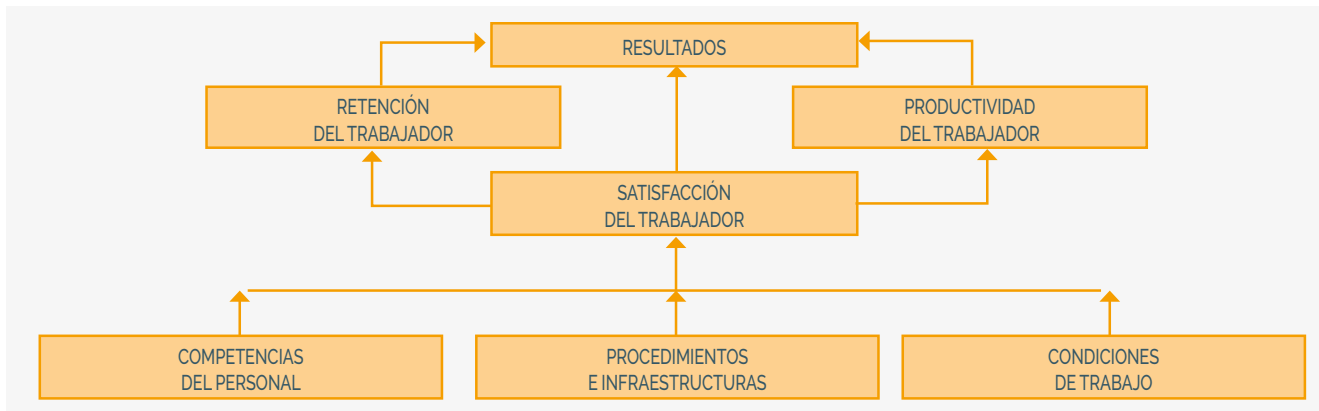
Es en esta perspectiva en la que más sinergias se van a producir con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, pues ambas comparten un "mismo cliente interno", por lo que la búsqueda de estrategias enlazadas para esta perspectiva debe resultar relativamente sencilla. Esta será, como la perspectiva del proceso interno, una pers-

pectiva en la que, desde el departamento de prevención de riesgos laborales, se podrán decidir, de forma directa y tangible, diferentes acciones.

Trabajar las competencias de las personas que forman la organización debe ser abordado desde una perspectiva holística y no sólo centrada en las competencias funcionales. Se deben analizar tanto las necesidades relativas a las competencias estratégicas (las relacionadas con la política, misión, visión y valores de la empresa), como a las competencias operativas (transversales, riesgos, procesos productivos, etc.) y personales (por ejemplo, adaptabilidad, comunicación, de relación en la empresa) para asegurar el crecimiento global de las personas en la organización y se debe asegurar que dichas competencias tengan un impacto en los objetivos planteados en las restantes perspectivas.

En relación a los sistemas de información disponibles, estos deben asegurar un adecuado flujo de información bidireccional en la empresa para asegurar el adecuado desempeño en la organización. Conocer si lo que se está haciendo es correcto (desde cualquier punto de vista, incluido en relativo a la seguridad y salud en el trabajo), la percepción de los clientes, accionistas, etc. es clave para el correcto desarrollo empresarial.

Los factores motivacionales de los trabajadores hacen referencia al grado de implicación de los trabajadores en la organización, su identificación con la empresa o marca. En este sentido el trabajo de los gestores de la seguridad y



Fuente: NTP 1013 INSHT

salud en el trabajo debe ir encaminado al análisis de qué factores promueven o disminuyen el grado de implicación y motivación de los trabajadores para poder abordar estrategias preventivas para favorecerlos o eliminarlos. Elementos como condiciones de los lugares de trabajo, grado de participación de los trabajadores (por ejemplo, a través de sugerencias preventivas, órganos de representación específicos), objetivos individuales y colectivos ligados a aspectos de seguridad y salud, coherencia y transparencia de niveles superiores con los valores de la empresa, etc. tendrán un importante impacto en la motivación de los trabajadores<sup>5</sup>.

#### Como se unen las cuatro perspectivas

Las anteriores perspectivas del CMI no pueden considerarse de forma aislada, sino que deben formar una "historia" que cuente, cómo y de qué manera, se van a conseguir los objetivos financieros de la organización.

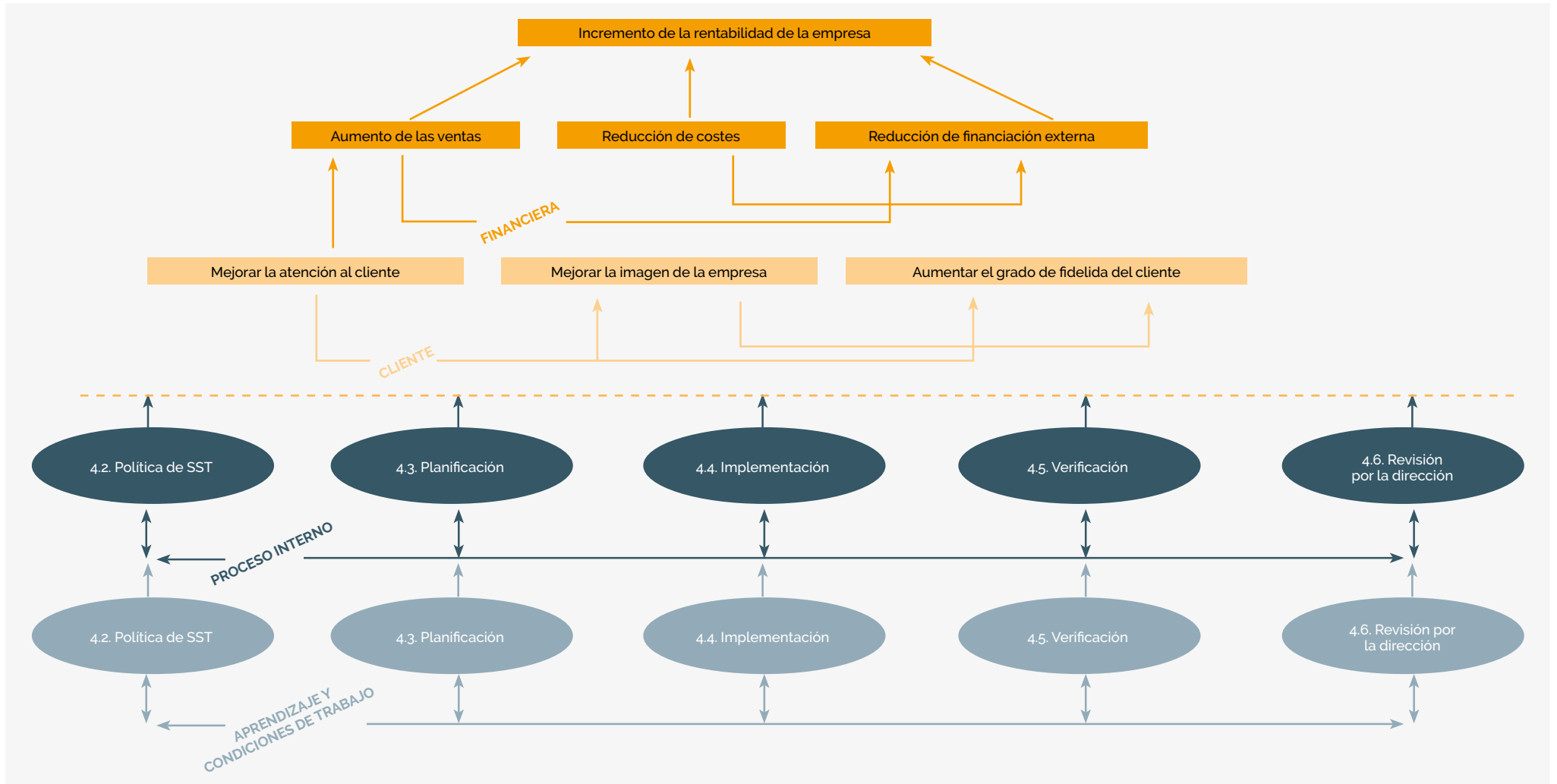
Para ello, se emplearán los **Mapas Estratégicos**, que son los elementos que permitirán representar de manera gráfica y sencilla las acciones y objetivos para cada una de las perspectivas y su relación causal.

Los pasos generales que se deberán seguir en su elaboración serán:

1. Se define una matriz en la que se indiquen por un lado las perspectivas y en el otro lado los diferentes posibles objetivos estratégicos.
2. Se definen los objetivos estratégicos financieros.
3. A partir de los objetivos estratégicos financieros, se definen los objetivos estratégicos el área de clientes en la siguiente fila.
4. A partir de los objetivos estratégicos de clientes, se definen los objetivos estratégicos el área de proceso interno en la siguiente fila.
5. Por último se definirán los objetivos estratégicos relacionados con el aprendizaje y crecimiento.
6. Una vez definidos los objetivos estratégicos, se unirán mediante flechas aquellos objetivos que tengan una relación causal directa.
7. Si en este ejercicio de vinculación se detecta que alguno de los objetivos estratégicos no se pueden vincular con otros, se deberá reconsiderar su mantenimiento en el CMI.

Tal y como se explicó en los puntos anteriores, el departamento de prevención de riesgos laborales, tendrá, de forma general, una participación más tangible en las perspectivas del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento, y será en ellas y en base al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo definido (en esta Guía basado en el Estándar OHSAS 18001:2007) donde se deberán definir los objetivos estratégicos preventivos.

5. Las evaluaciones de riesgos psicosociales o las encuestas de clima laboral serán unos elementos de entrada muy importantes para focalizar las actuaciones relativas a los factores motivacionales.



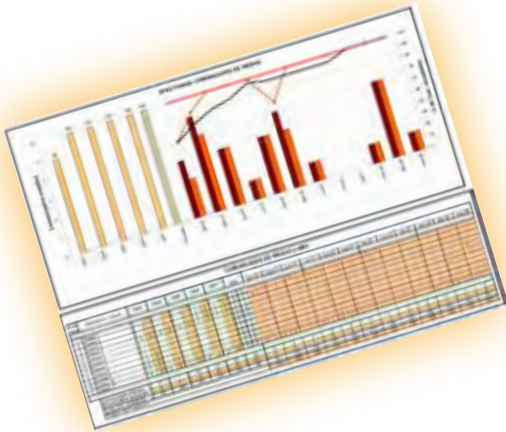


# 1.3

## OBJETIVOS E INDICADORES

Hablar de un CMI es hablar, sobre todo, de estrategia, objetivos e indicadores, por lo que parece obvio que, definir **qué se entiende por objetivos e indicadores** es una de las primeras cosas a llevar a cabo.

Según la norma *UNE 66175: 2003 Guía para la implantación de sistemas de indicadores*, objetivo e indicador se pueden definir como:



*Hagomotores, S.A. ha establecido como objetivo para el año el disminuir la valoración de todos los riesgos detectados en las diferentes evaluaciones de riesgo, pasando los evaluados como importantes a tolerables. Para valorar si el objetivo se ha cumplido, han establecido como indicador el % de riesgos totales calificados como importantes frente a los calificados como tolerables.*

- Objetivo: Algo ambicionado o pretendido.
- Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados, entre ellos, los objetivos definidos.

Es decir, los indicadores, serán los elementos que se empleen para saber si se están logrando o no los objetivos.

Para el desarrollo del CMI de la presente Guía, se van a emplear dos tipos de objetivos; los **objetivos estratégicos** y los **objetivos operacionales**. La terminología empleada no es única ni excluyente, pudiéndose encontrar bibliografía que los denomina, por ejemplo, objetivos de nivel 1, 2, 3, etc. Más allá del nombre con el que se les denomine, lo importante es tener claro el concepto que representan cada uno:

- Objetivos estratégicos: Aquellos que van a dar respuesta a elementos críticos o prioritarios en la organización. Es importante que su consecución pueda ser dividida en tareas.

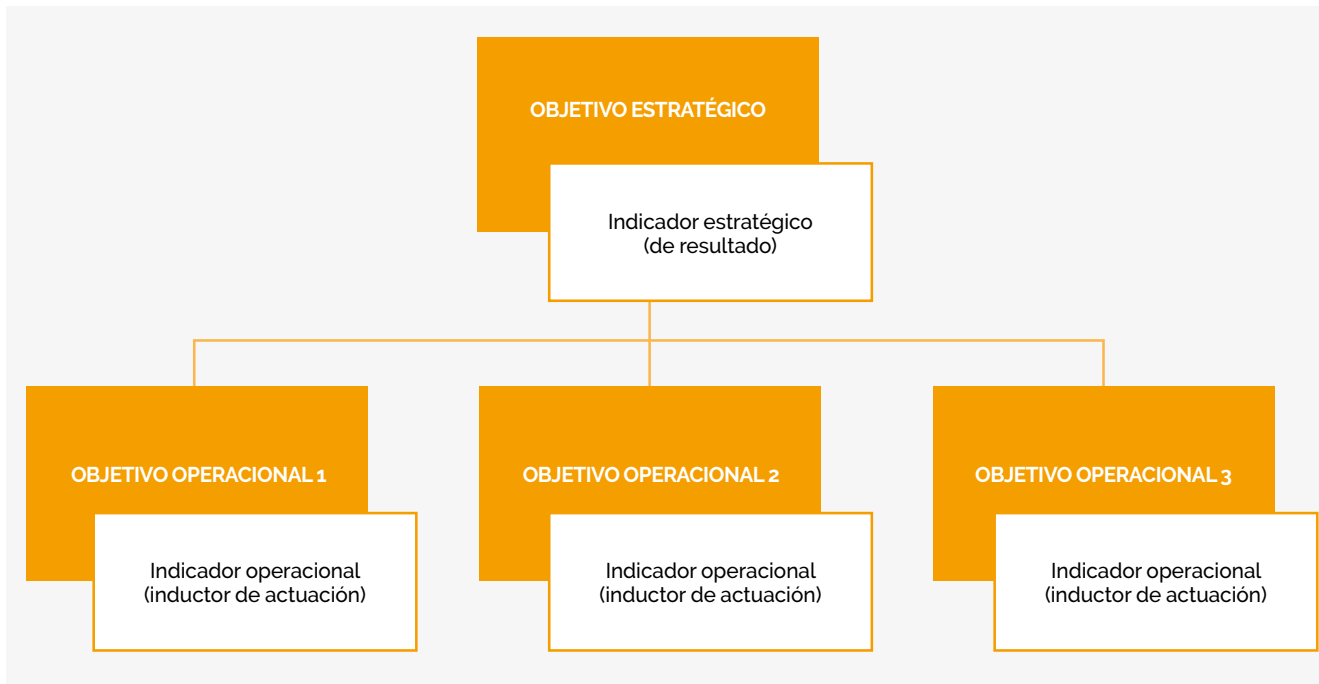
- Objetivos operacionales: Se corresponderán con las tareas específicas que desarrollan los objetivos estratégicos y su cumplimiento nos debe llevar a la consecución de los mismos. En alguna bibliografía pueden ser identificados con el nombre de "iniciativas estratégicas".

Así, la idea sobre la que va a pivotar el CMI de prevención definido en esta Guía, es que, una vez definidos los objetivos estratégicos, se definirá la relación de acciones-iniciativas-tareas (= objetivos operacionales) que llevarán a su cumplimiento.

Las principales características de los objetivos serán:

- Han de ser medibles.
- Han de ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad y relevantes.
- Han de estar coordinados.
- Han de ser desafiantes y comprometedores.
- Han de involucrar al personal.
- Han de poder desarrollarse en planes de actuación y estar delimitados en el tiempo.





En cuanto a los indicadores, al igual que en el caso de los objetivos, el desarrollo de la Guía se va a desarrollar en torno a dos tipos de indicadores: **indicadores de resultado** e **indicadores de efecto o inductores de actuación**. Los indicadores de resultado, miden, como su propio nombre indica, el resultado final del objetivo, mientras que los inductores de actuación darán una medición intermedia relacionada con las acciones desarrolladas (objetivos) para la consecución del objetivo final.

De forma general, lo más sencillo es equipar los indicadores de resultado con los indicadores definidos para los objetivos estratégicos, mientras que los inductores de actuación, se referenciarán a los indicadores definidos para los objetivos operacionales que llevarán al cumplimiento de los estratégicos.

El CMI debe disponer de un conjunto coherente de ambos tipos de indicadores para cada uno de los objetivos defini-

dos (estratégicos y operacionales) ya que un CMI debe expresar, de forma tangible, tanto la estrategia y los resultados esperados (objetivos estratégicos e indicadores de resultado) como las actuaciones establecidas para su consecución (objetivos operacionales e inductores de actuación). No disponer de inductores de actuación puede llevar a que las iniciativas o actuaciones desarrolladas no se alineen con la estrategia de la empresa o se focalicen en determinadas acciones para su consecución que puedan perjudicar el desempeño en otras áreas estratégicas de la organización.

Las principales características de los indicadores serán:

- Han de simbolizar una actividad importante o crítica.
- Han de tener una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- Los resultados de los indicadores han de ser cuantificables y sus valores se deben expresar normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores ha de superar la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- Han de ser comparables en el tiempo<sup>6</sup>.
- Han de ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.

6. La utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.



- Han de ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- Han de ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.



*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<sup>7</sup>:*

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador Operativo
Implantar una política promoción de la salud en el trabajo	I <sub>E1</sub> : Porcentaje de trabajadores que practican deporte al finalizar la jornada laboral	O <sub>01</sub> : Modificar la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo incluyendo elementos relacionados con la promoción de la salud	I <sub>01</sub> : Política modificada
	I <sub>E2</sub> : Porcentaje de la población trabajadora con hipercolesterolemia	O <sub>02</sub> : Llevar a cabo sesiones formativas al 100% de los trabajadores sobre los beneficios de la promoción de la salud	I <sub>02</sub> : Porcentaje de trabajadores formados sobre los beneficios de la promoción de la salud
	I <sub>E3</sub> : Porcentaje de reducción del Índice de Masa Corporal entre la población trabajadora	O <sub>03</sub> : Llegar a acuerdos económicos con 3 gimnasios por provincia en la que está presente la empresa para ofrecer descuentos a los trabajadores	I <sub>03</sub> : Porcentaje de acuerdos cerrados
		O <sub>04</sub> : Conseguir que el 70% de los trabajadores practique deporte después de la jornada laboral	I <sub>04</sub> : 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 inductores de actuación ya que su consecución llevará a la consecución del estratégico (en base a la hipótesis planteada por Vendoservicios Estratégicos, S.L.U.).

# Cuadro de mando integral y prevención de riesgos laborales





## 2.1

### CMI Y PRL: CONTEXTUALIZACIÓN

Si bien el concepto de CMI tiene una larga trayectoria dentro del mundo empresarial, su aplicación al mundo de la seguridad y salud en el trabajo, es más bien escasa y no ha seguido un desarrollo paralelo.

Los motivos de esta baja aplicación pueden ser varios, yendo desde el propio desconocimiento por parte de los gestores, hasta la dificultad de disponer de objetivos e indicadores adecuados para medir la actuación preventiva de la organización y que, a su vez, den respuesta a sus necesidades clave.

Fijar objetivos en materia de prevención de riesgos laborales, no sólo va a ser un requisito legal (artículo 2.e del RD 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención), sino que va a tener que formar parte de la planificación de cualquier sistema coherente de gestión preventiva, ya sea un sistema basado en los requisitos legales aplicables o en cualquier estándar o norma internacional de reconocido prestigio (por ejemplo, OHSAS 18001:2007, ILO-OSH 2001 o método Dupont).

#### ILO-OSH 2001

3.9. Objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo

3.9.1. De conformidad con una política de SST basada en el examen inicial o exámenes posteriores, tendrían que señalarse objetivos medibles en materia de SST que deberían:

- a. ser específicos para la organización, apropiados y conformes con su tamaño y con la naturaleza de las actividades;
- b. ser compatibles con las leyes y reglamentos pertinentes y aplicables, así como con las obligaciones técnicas y comerciales de la organización en relación con la SST;
- c. centrarse en la mejora continua de la protección de la seguridad y salud de los trabajadores para conseguir los mejores resultados en materia de SST;
- d. ser realistas y posibles;
- e. estar documentados, y comunicarse a todos los cargos y niveles pertinentes de la organización, y
- f. evaluarse periódicamente y, de ser necesario, actualizarse.

Desgraciadamente, tal y como se comentaba al inicio, es difícil encontrar que las organizaciones, sobre todo en el caso de pequeñas o medianas empresas, gestionen sus objetivos bajo la perspectiva de un CMI, encontrándose, en la mayoría de los casos diferentes posibilidades o combinaciones de las mismas:

- Se dispone de objetivos "generalistas" de los que no se lleva a cabo seguimiento y que representan, en el mejor de los casos, parte de la declaración de intenciones de las empresas.

- Se disponen de objetivos asilados (la mayoría centrados en aspectos de siniestralidad).
- Se disponen de objetivos ligados a requisitos corporativos de la matriz a la que pertenece la empresa.
- Se han establecido objetivos e indicadores en algunos de los diferentes elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, pero sin formar un "conjunto coherente y complementario".



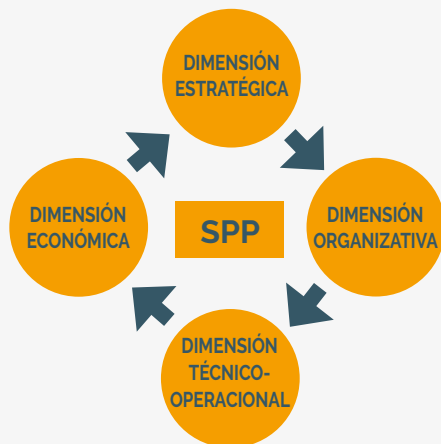
*Vendoservicios Estratégicos, S.L.U., antes de decidir implantar un CMI de prevención de riesgos laborales, contaba con los objetivos del Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que eran siempre los mismos en las sucesivas versiones del documento:*

- Cumplir con los requisitos legales de aplicación en materia de prevención de riesgos laborales.
- La aplicación coherente y responsable de los principios de la acción preventiva establecidos en el artículo 15 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Formar al 100% de la plantilla en materia de prevención de riesgos laborales.
- Disminuir, de manera progresiva, la accidentabilidad de la empresa.

ficación, como elemento de valor para la estrategia financiera de las organizaciones, es tremendamente complicada. Establecer cuánto ha favorecido a la estrategia empresarial la inversión realizada en capacitación preventiva de los trabajadores, justificar el porqué llevar a cabo reconocimientos médicos con una periodicidad menor a la establecida por los protocolos médicos, etc., suele resultar tremendamente complicado para los departamentos de prevención si no se cuenta con las herramientas adecuadas que interrelacionen dichos conceptos con aspectos de valor para las organizaciones.

Tener claro el concepto de activo intangible y cómo interacciona con la organización es necesario para poder gestionar la seguridad y salud en el trabajo de manera eficaz y eficiente y poder, a posteriori, integrarla en un modelo de gestión basado en la explotación de un CMI.

Activo intangible<sup>8</sup>, en base a la definición de la NIC<sup>9</sup> 38 emitida por la IASB<sup>10</sup>, se puede definir como "todo activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, controlable por la empresa y fuente probable de beneficios futuros para la empresa". De esta definición re-



**Estrategia, misión, visión, valores** son términos ampliamente empleados en el mundo empresarial y escasamente dentro de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y este supone uno de los primeros "cuellos de botella" que los gestores de la seguridad y salud en el trabajo han de salvar. Se ha de pasar de un modelo de gestión departamental basado en una concepción técnico-operacional a un modelo holístico en el que han de convivir, perfectamente imbricadas, las diversas dimensiones que le darán el carácter de unidad estratégica dentro de la organización.

Es muy importante tener en cuenta que la gestión preventiva, en un porcentaje muy elevado, está formada por **elementos intangibles (activos intangibles)**, cuya cuanti-

8. Para mayor información sobre el concepto de activo intangible y su relación con la prevención de riesgos laborales, consultar NTP 751 del INSHT

9. Normas internacionales de contabilidad.

10. International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad).



sulta sencillo enmarcar la gestión preventiva dentro del concepto de activo intangible, pudiendo afirmar que la misma, contribuye de manera total e inequívoca, a aumentar (o disminuir en caso de no llevar una adecuada gestión) el patrimonio intelectual de la empresa.

Pero, ¿cuáles son los factores que contribuyen a este capital (activo) intelectual y sobre los que la seguridad y salud en el trabajo, va a tener una especial incidencia? La clasificación más extendida y aceptada, establece que el capital intelectual de una empresa está formado por la suma de su capital humano, su capital estructural y su capital relacional:

- **Capital humano:** conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores que la empresa utiliza mientras están contratados.
- **Capital estructural:** conjunto de conocimientos, procedimientos y prácticas interiorizados por la organización que pertenecen a la empresa y que permanecen en ella después de que los trabajadores que los han generado la abandonan.
- **Capital relacional:** conjunto de conocimientos y capacidades basadas en las relaciones externas e internas de la empresa con todos los agentes con los que interactúa.

Conocer y poder dividir cada una de las actividades preventivas (intangibles), dentro de cada uno de los diferentes capitales intelectuales, será importante para el posterior ejercicio de análisis y decisión de los objetivos e indicadores que pasarán a formar parte del CMI:



#### CAPITAL HUMANO

- Competencia, formación y toma de conciencia.
- Medición y seguimiento del desempeño: Vigilancia de la salud.
- Control operacional: control de riesgos ergonómicos, psicosociales, higiénicos.
- Etc.



#### CAPITAL ESTRUCTURAL

- Sistema de Gestión: plan de prevención de riesgos laborales.
- Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles.
- Control operacional: inspecciones de seguridad.
- Etc.



#### CAPITAL RELACIONAL

- Control operacional: coordinación empresarial.
- Comunicación, participación y consulta.
- Respuesta ante las emergencias.
- Etc.

Por último, tal y como se establecía en la introducción, la Guía se desarrolla partiendo de la premisa de que; o bien, el departamento de prevención de riesgos laborales va a tener que establecer objetivos preventivos para el CMI de la empresa, o bien no existe y se gestionan objetivos. Esta premisa, que entendemos abarcará la mayor parte de las situaciones, unida al hecho de que las estrategias financieras y de cliente (y por lo tanto sus objetivos), en el caso

de encontrarse formalizadas, vendrán impuestas por diferentes áreas de la organización, nos lleva a focalizar la Guía en el desarrollo de objetivos e indicadores del área preventiva, en las otras dos perspectivas en las que sí se puede encontrar, de forma tangible, una relación directa entre el concepto que desarrollan y las posibles actuaciones ligadas a la gestión preventiva; la perspectiva del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.



## 2.2

# POR QUÉ APLICAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GESTIÓN PREVENTIVA



**Peter F. Drucker: "La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso"**

Toda organización que busque resultados excelentes ha de gestionar sus actividades y recursos mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos que les permitan la toma eficaz de decisiones en cualquiera de las áreas funcionales que la componen.

Poder tomar decisiones va a llevar necesariamente implícito, el disponer de los datos necesarios para poder valorar, a priori, si el camino a seguir va a ser el acertado, o si el

que se está siguiendo es válido para conseguir los objetivos planeados; datos sobre cuotas de mercado, precio medio de productos, gustos de los consumidores, son aspectos que se deben tener en cuenta en cualquier organización hoy en día. Si esto es así, ¿cuál es el motivo por el que en un área tan importante y transversal para las organizaciones, como la seguridad y salud en el trabajo, no se tenga también en cuenta en todos los casos?

Es aquí, dónde la extensión del CMI como modelo de gestión a la seguridad y salud en el trabajo, toma el protagonismo y el valor de una herramienta transversal, holís-

tica, dinamizadora y transformadora: además de resultar relativamente sencillo incorporar elementos preventivos (dada la gran cantidad de elementos clasificables como activos intangibles), va a tener un foco común con el CMI: la perspectiva de formación y crecimiento, lo que ayudará a integrar la seguridad y salud en el trabajo dentro de la estrategia de la empresa como un área decisiva más y a integrar su gestión dentro de la estructura de toma de decisiones (lo cual, asimismo, es un requisito legal a cumplir).

En particular, el CMI ayudará, de forma global, a:



*En el CMI de Hagomotores, S.A., tras el análisis empresarial efectuado, se ha establecido la necesidad de trabajar en la coordinación empresarial con los proveedores de servicios que acceden a sus instalaciones para lo que se han establecido los siguientes objetivos:*

- Objetivo estratégico: Alinear a la totalidad de los proveedores con los estándares de Seguridad y Salud en el Trabajo de Hagomotores, S.A.
- Objetivo operativo (OE-05-01): coordinación según procedimiento con el 80% de empresas.

*Mediante el control y análisis del objetivo operativo, Hagomotores, S.A. estudió durante un año las actividades de coordinación llevadas a cabo pudiendo valorar la incidencia de las diferentes actuaciones llevadas a cabo (como el envío de una carta recordatoria y la implantación de un software de gestión) en el cumplimiento del objetivo estratégico.*



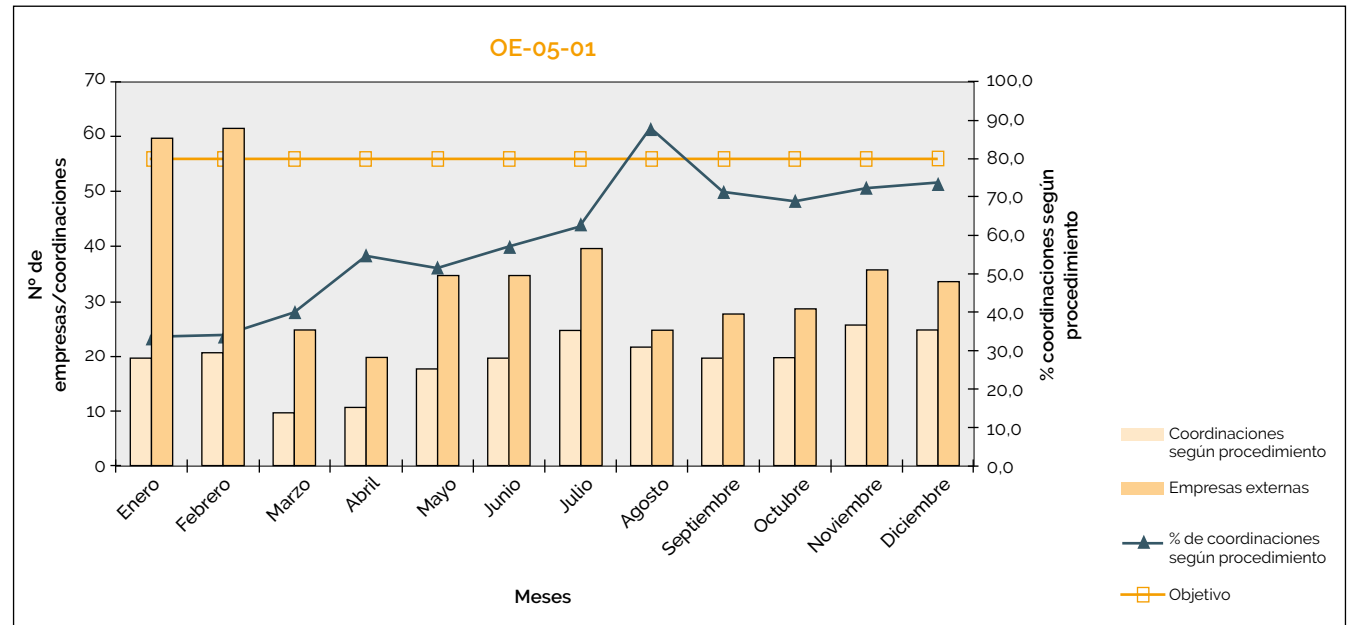
1. Disponer un sistema de gestión estratégica de la seguridad y salud en el trabajo, mediante la monitorización de las acciones clave dentro los diferentes elementos del SGSST.
2. Disponer un sistema de medición estratégica de la seguridad y salud en el trabajo, ayudando a disponer de una visión global para poder optimizar la toma de decisiones:
  - a. Mostrará la influencia que cada proceso, medida o actuación preventiva ha ejercido sobre los resultados.

- b. Permitirá priorizar los procesos, medidas o actuaciones preventivas.
  - c. Ayudará a optimizar la gestión preventiva.
  - d. Pondrá a disposición herramientas para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión preventiva.
3. Disponer un sistema de comunicación-formación-información estratégica de la seguridad y salud en el trabajo. Al llevar a cabo un despliegue de actuaciones dentro de la empresa necesitará de la necesaria forma-

- ción e información interna para asegurar la comprensión, asunción y alineación global con los objetivos decididos.
4. Alinear la gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la misión, visión y valores de la empresa, así como con sus estrategias.
5. Posicionar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo como elemento clave en la empresa.

OE-05-01	
Coordinación realizada según procedimiento con el 80% de las empresas externas	

	Coordinaciones según procedimiento	Empresas externas	%
Enero	20	60	33.3
Febrero	21	62	33.9
Marzo	10	25	40.0
Abril	11	20	55.0
Mayo	18	35	51.4
Junio	20	35	57.1
Julio	25	40	62.5
Agosto	22	25	88.0
Septiembre	20	28	71.4
Octubre	20	29	69.0
Noviembre	26	36	72.2
Diciembre	25	34	73.5
RESULTADO			55.5
OBJETIVO			80%





# Selección de objetivos e indicadores para un CMI de prevención de riesgos laborales





Tal y como se indicaba en el capítulo anterior, fijar objetivos va a formar parte de cualquier sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo independientemente de la base sobre la que se diseñe.

El proceso de fijar objetivos en el área de seguridad y salud en el trabajo va a requerir de un proceso sistemático de análisis y reflexión para asegurar una elección apropiada y coherente con los intereses de la organización en todas sus dimensiones (tanto estratégica, como legal y funcional). Este análisis y reflexión va a tener que incluir no sólo aspectos técnico-funcionales del área preventiva, como el marco legal aplicable o los resultados de los procesos de identificación y evaluación de riesgos, sino que, dado que el CMI se ha de integrar en todas las áreas de la organización, se deberá llevar a cabo un examen global de empresa, abarcando todas sus dimensiones y procesos.

## 3.1

### CONCEPTOS DE EMPRESA Y ESTRATEGIA

El CMI es una herramienta para trabajar la estrategia de las empresas a través de una serie de actuaciones relacionadas y medibles. Por ello, parece obvio que, uno de los principales elementos a tener claro, previo al diseño del sistema de objetivos e indicadores, va a ser la definición de dos conceptos claves en todo el proceso: el **concepto de empresa** y **de estrategia (así como gestión estratégica)**.

Una **empresa**, según la definición dada por la RAE<sup>11</sup>, es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

Toda empresa va a tener, en mayor o menor medida, una serie de elementos definitorios:

- **Suele estar formada por diversos sistemas de gestión (formales o no):** que son un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan para establecer una política y unos objetivos y cumplirlas. Incluye los medios (humanos, materiales, económicos), las actividades, prácticas, procesos, etc.
- Estos sistemas de gestión, **dan respuesta a los procesos en los que se encuentra inmersa la compañía** (procesos formales o no).
- Está influenciada por una serie de **Stakeholders (o partes interesadas)**.
- Le aplican **disposiciones legales** (incluidas las relativas a la prevención de riesgos laborales) que ha de cumplir.

Por **estrategia** podemos entender (Kenneth Richmond Andrews<sup>12</sup>) "*patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*".

Este concepto, sin embargo, no es nada nuevo, sólo hay que pensar en cómo los generales de la antigua Grecia, dirigían a sus efectivos para la defensa o ataque, cómo se

11. Real Academia Española.

12. Destacado economista y académico norteamericano acreditado con el papel fundamental en la introducción y popularización del concepto de estrategia de negocio.



llegó a forjar el gran imperio romano....., todo a base de estrategias.

Implantar un CMI en el área de seguridad y salud en el trabajo, va a requerir un importante esfuerzo de cambio por parte de los gestores de prevención; se debe pasar de focalizarse en los problemas del día a día y en un ámbito de aplicación más o menos estrecho, a pensar, planificar y gestionar estratégicamente, entendiendo la seguridad y salud en el trabajo como una unidad más de la organización, cuyos éxitos o fracasos van a tener una importante repercusión en los resultados de la empresa (tanto en los resultados financieros, como en los resultados frente a cualquiera de las partes interesadas o *stakeholders* que la afectan).

Pero, ¿en qué consiste gestionar la seguridad y salud en el trabajo estratégicamente? Gestionar de manera estratégica la seguridad y salud en el trabajo implica el proceso

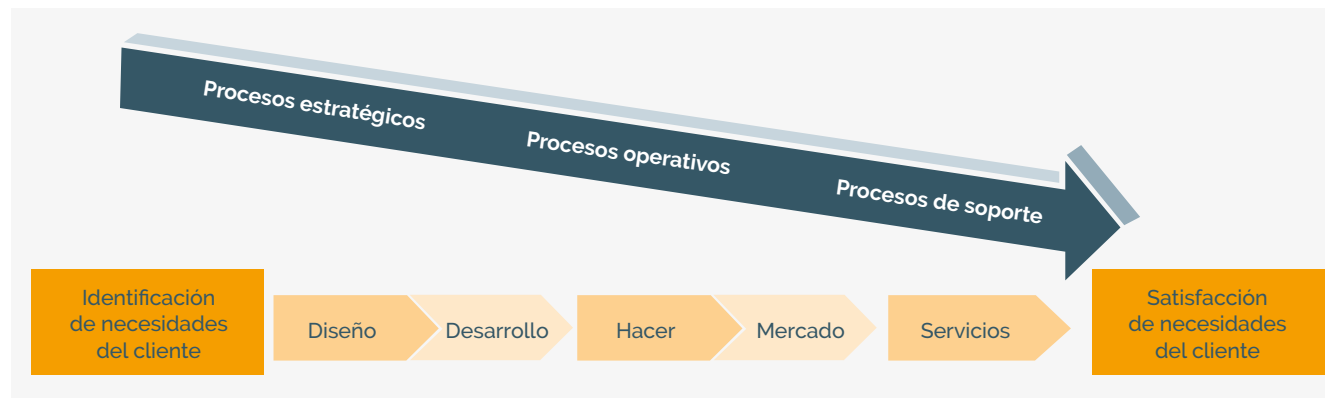


Vendoservicios Estratégicos, S.L.U. es una organización en la que apenas se producen accidentes de trabajo, ¿focalizar las acciones preventivas en la medición de los diferentes índices de siniestralidad y en la reducción de los mismos, aportará valor a la compañía?, o (sin dejar de controlar la accidentabilidad, por supuesto) focalizar las actuaciones en cómo la capacitación preventiva de los trabajadores desplazados en un cliente redundará en los márgenes de explotación de la cuenta de resultados de la unidad de negocio, ¿no aportará un valor diferencial a la organización?

mediante el cual, tras un análisis de los factores, tanto internos como externos, de la organización, se formulan, implementan y evalúan políticas, prácticas o planes en materia de seguridad y salud en el trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos globales de empresa. Es el proceso de especificar los objetivos preventivos estratégicos de la organización, desarrollando las actuaciones para alcanzarlos.

Para ello, es necesario que el gestor de la seguridad y salud en el trabajo lleve a cabo un proceso global que puede desarrollarse en las siguientes fases mediante un proceso de mejora continua:

**1. Análisis estratégico:** en el que, partiendo de los requisitos legales aplicables y requisitos y estado del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, hay que comprender la posición estratégica de la organización y analizar qué elementos del mismo tendrán un mayor impacto en la misma (tanto positivo por su presencia, como negativo por su ausencia). Debe incluir un análisis de las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma, desde el punto de vista de la gestión preventiva, para poder llevar a cabo el adecuado diseño y despliegue de la estrategia a seguir. Es recomendable que en el desarrollo de esta planificación se tengan en cuenta, asimismo, los principios de la acción preventiva, recogidos en el artículo 15 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.





2. **Planificación estratégica:** en la que se deben establecer los elementos de trabajo y la estrategia para el despliegue de las acciones necesarias (acciones, recursos, plazos, etc.). Es recomendable que en desarrollo de esta planificación se tengan en cuenta, asimismo, los criterios establecidos en los artículos 8 y 9 del RD 39/1997.
3. **Implementación estratégica:** en la que se pondrá en práctica la planificación estratégica.
4. **Retroalimentación estratégica:** en la que se deben analizar los resultados para compararlos con los es-

perados y emprender, en su caso, los cambios necesarios.

El CMI de prevención de riesgos laborales, se debería incluir a partir de la fase de implementación estratégica como elemento de traducción de la estrategia y de medición de los resultados; el CMI establecerá cómo se reparten las diferentes acciones que se hayan definido dentro de las cuatro perspectivas.

## 3.2

### ANÁLISIS PRELIMINAR

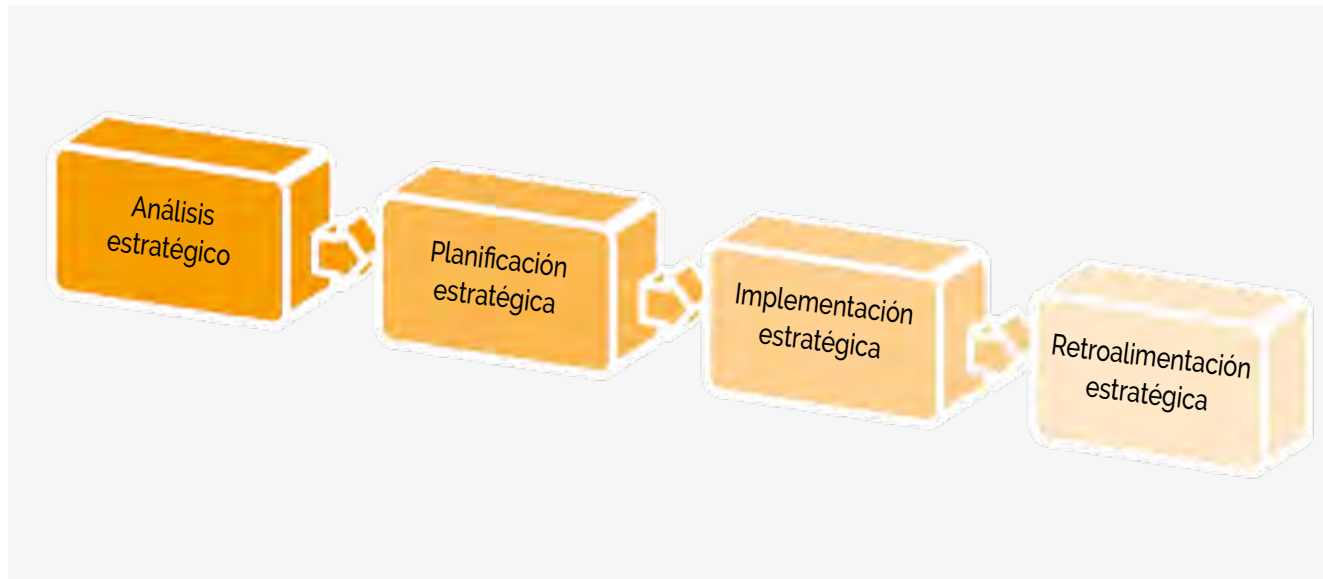
Una vez que han quedado claros los conceptos de empresa y estrategia (y teniéndolos siempre en cuenta) antes del despliegue de objetivos e indicadores que conformarán el CMI se deberá llevar a cabo, tal y como se especificaba en el punto anterior, un **análisis estratégico** como marco de partida del proceso para poder determinar las áreas, aspectos y actuaciones sobre las que trabajar en el posterior despliegue de objetivos.

Este análisis, para poder resultar adecuado, ha de llevarse a cabo bajo una doble vertiente:

- Análisis empresarial.
- Análisis de la situación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

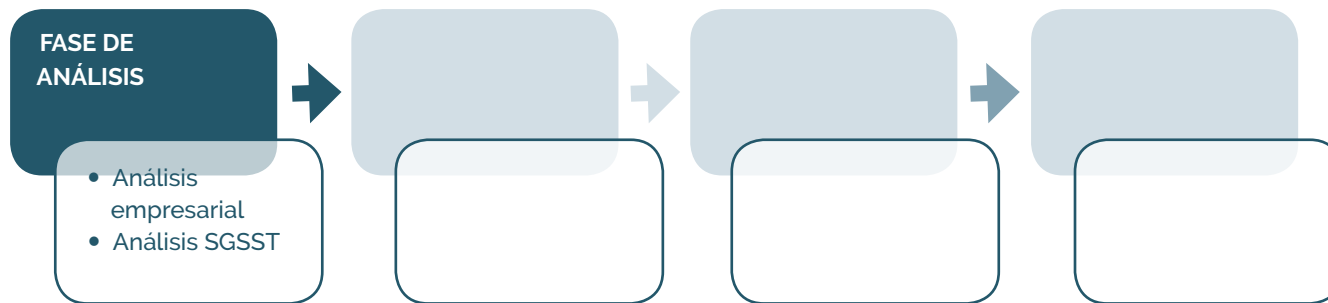
#### Análisis empresarial

Dentro del análisis empresarial, se deberán analizar, al menos, los siguientes elementos:





## DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE UN CMI EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



### 1. Misión, visión y valores de la empresa

En este punto, debemos llevar a cabo un análisis de los pilares sobre los que se debe sustentar toda organización, su misión, visión y sus valores.

**Misión:** la misión de la empresa responde a la pregunta del porqué de una empresa y se define como la finalidad de la misma, quien es, qué pretende, porqué lo hace. La definición de la misión debe ser amplia, concreta, motivadora y posible, debe dar a conocer el negocio al que se dedica y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro

**Misión de Hagomotores, S.A.: Innovar, desarrollar, crecer sostenidamente y producir productos con alto valor añadido que satisfagan a nuestros trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y sociedad.**

**Visión:** la visión de una empresa expresa la forma en la que se quiere presentar en el futuro (suele presentarse para un plazo de tiempo determinado, que no debe ser menor de 3 años).

**Visión de Hagomotores, S.A.: Ser una empresa líder en nuestro sector convirtiendo a nuestros clientes y trabajadores en partners y coparticipes de nuestro éxito empresarial.**

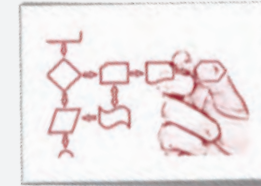
**Valores:** los valores son la forma en que queremos conseguir nuestro desarrollo empresarial, cómo vamos a hacer las cosas y como nos vamos a comportar con cada uno de nuestros stakeholders.

**Valores de Hagomotores, S.A.: Compromiso con nuestros trabajadores, respeto por el entorno, calidad en todos**

*nuestros desarrollos, innovación como piedra angular de nuestro trabajo.*

### 2. Procesos de la empresa

Uno de los ejercicios más importantes a desarrollar en el seno de cualquier organización es el conocimiento profundo de la misma. *Qué hace, quien lo hace, cómo se hace, cuando se hace, dónde se hace, etc.* pueden parecer elementos superfluos y obvios para la mayoría de los gestores de departamentos de prevención, sin embargo, la experiencia nos dice que, desgraciadamente, esto no es así en todos los casos.



*Un buen ejercicio para el conocimiento de la empresa puede ser el análisis de su mapa de procesos. En el caso de no disponer del mismo,*

*o no llevar a cabo una gestión por procesos, es recomendable llevar a cabo un análisis sistemático de cada una de las acciones y departamentos involucrados en el desarrollo del producto o servicio, así como sus elementos de cruce.*

### 3. Estado de la empresa

En este elemento es importante analizar el estado de la empresa desde las siguientes perspectivas ya que de-



pendiendo de la fase en la que se encuentre, las posibles actuaciones a desarrollar, tanto a nivel general, como específicas en materia de seguridad y salud en el trabajo, variarán significativamente:

- Empresas en fase de crecimiento: son empresas que se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida, con productos o servicios con un elevado potencial de crecimiento. En esta fase, no es determinante tener un excelente rendimiento sobre el capital invertido, sino más bien crecimiento en venta, en clientes, segmentos de mercado, regiones, etc.
- Empresas en fase de sostenimiento: son empresas en las que, pese a que se sigue fomentando el crecimiento mediante inversiones o reinversiones de capital, se exige que tengan un excelente rendimiento sobre el capital invertido.
- Empresas en fase de cosecha: son empresas que han llegado a una fase madura de su ciclo de vida en las que no se van a llevar a cabo inversiones importantes más allá de las necesarias para el mantenimiento de equipos y capacidades. Las pocas inversiones que se hagan, requerirán de un retorno muy rápido siendo su objetivo financiero principal el retorno del *cash flow*.

#### 4. Amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma

Se deberá llevar a cabo un análisis DAFO de la organización como herramienta de partida de las futuras estrategias. Para ello, se analizará la empresa desde las perspectivas:

- Interna: analizando las debilidades y fortalezas de la organización que pueden constituirse en problemas o factores diferenciales de la misma. Aquí se podrán analizar los procesos de la organización, departamentos, sistemas, características, etc.
- Externa: analizando las amenazas y oportunidades del mercado en el que opera la empresa. Se analizarán aspectos como entorno, factores socioeconómicos, competencia, etc.

#### 5. Otros sistemas implantados en la empresa

Resulta también importante analizar qué otros sistemas de gestión se encuentran implantados en la empresa, para verificar los requisitos que su mantenimiento impone a la organización así como los motivos que han llevado a la misma a su adopción. Un sistema de gestión medioambiental, por ejemplo, dará pistas sobre los compromisos que la empresa ha adquirido con el medio ambiente, requisitos contractuales o de mercados, etc.

En estos casos, es también importante que se analicen los elementos comunes que pueden presentar los sistemas de gestión de forma que se puedan identificar sinergias para el desarrollo de estrategias conjuntas que beneficien a la organización transversalmente.

#### 6. Stakeholders

Ninguna empresa actúa como un "ente" aislado y se encuentra influenciado por diversos grupos que se deben identificar y conocer cuáles son los intereses que los mue-

ven. La tendencia actual se basa en identificar los grupos de interés de las organizaciones y analizar cómo deben ser tratados, extendiendo el concepto de parte interesada, no sólo a los inversores, empleados y proveedores y clientes, sino a otros grupos como grupos políticos, asociaciones comerciales, sindicatos, sociedad en general, etc.



*En una empresa certificada bajo la Norma SA 8000 de Responsabilidad Social, se podrá aprovechar el punto relacionado con el control de los proveedores/subcontratistas y sub-proveedores (que exige procedimientos para la evaluación y selección) para incluir, en dichos criterios, aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.*

#### Análisis de la situación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

A la hora de llevar a cabo el análisis del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es necesario tener en cuenta dos criterios complementarios y no excluyentes con los que se debe hilvanar la posterior estrategia:

1. **Criterio de análisis objetivo** de cumplimiento de requisitos o resultados.



2. **Criterio de análisis subjetivo** de valor añadido para la empresa.

La valoración objetiva de cumplimiento de requisitos o resultados, es la más sencilla y con la que más familiarizados están los gestores de prevención. Dicha valoración vendrá dada, principalmente, por procesos de análisis sistemáticos, documentados y objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, como por ejemplo **análisis de estadísticas de siniestralidad** o **auditorías**, que podrán ser tanto internas, como externas.

Estos procesos, servirán para determinar y poner de manifiesto, los elementos, tanto normativos como de sistema, en los que la organización no asegura un total cumplimiento o sus resultados no son los deseables o esperados y podrán servir como punto de partida para, en el posterior análisis subjetivo, valorar la adecuación de incluirlos o no en las planificaciones estratégicas de despliegue del CMI.

Es también importante dejar claro que, el hecho de no incluir un elemento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo dentro del despliegue del CMI, no implica, de ninguna manera, que dicho elemento no sea ni trabajado ni monitorizado internamente. No hay que perder de vista jamás la perspectiva de que, detrás de casi todos los elementos de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, subyace el cumplimiento de requisitos legales que, como no podía



*Vendoservicios Estratégicos, S.L.U. pese a ser una organización en la que apenas se producen accidentes de trabajo, está obligada a, en caso de producirse alguno, llevar a cabo, tanto las correspondientes notificaciones oficiales, como las correspondientes investigaciones (en el caso de que dicho accidente pueda ser considerado como "daño para la salud del trabajador según la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales)"<sup>13</sup> con el fin de evitar su repetición.*

ser de otra forma, son de obligado cumplimiento para las organizaciones sean o no considerados estratégicos o de valor trascendental para el desempeño de la empresa.

Una vez se dispone del previo análisis objetivo, se debe abordar el necesario y complementario análisis subjetivo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este análisis se deberá llevar a cabo teniendo en cuenta diversos criterios que tendrán como fin conseguir

una perfecta imbricación entre las conclusiones obtenidas en el análisis empresarial y el análisis del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Entre estos criterios se podría señalar:<sup>14</sup>

- Puesta en valor de aquellos activos intangibles que conforman el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, partiendo del axioma de que el aumento del capital intelectual de una empresa redundará a medio-largo plazo en el beneficio de la misma. Entre los que se podrían encontrar aspectos como:

13. Para más información sobre los conceptos de accidente de trabajo y daño para la salud de los trabajadores, se puede consultar la publicación La judicialización de los conflictos en materia de seguridad y salud laboral. <http://prl.foment.com/es/publicaciones-prevencion-riesgos-laborales/buscador>.
14. Tanto los criterios como los diferentes elementos expuestos, responden a criterios meramente enunciativos y de ejemplos prácticos debiendo, cada una de las empresas, llevar a cabo un análisis interno de sus necesidades.



## Capital humano

PUNTO ESTÁNDAR OHSAS 18001:2007	ACCIÓN-POSIBLE OBJETIVO
Punto 4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.	Proceso de despliegue de funciones y responsabilidades en materia de seguridad y salud en el trabajo en la empresa.
Punto 4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia.	Capacitación preventiva del personal que se encuentra desplazado en empresas clientes.
	Identificación de los trabajadores con los valores de la empresa.
	Compromiso de los trabajadores con la organización.
Punto 4.5.3. Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	Nivel de absentismo por IT/AT.

## Capital estructural

PUNTO ESTÁNDAR OHSAS 18001:2007	ACCIÓN-POSIBLE OBJETIVO
Punto 4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.	Estrategias en los cambios del responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Punto 4.4.6. Control operacional.	Procedimentación (con inclusión de criterios de seguridad y salud en el trabajo) en los procesos clave de la empresa.
	Proyectos en los que se desarrollan trabajos multi-departamentales y se encuentra incluido el departamento de prevención de riesgos laborales.
	Adecuación de equipos de trabajo a los requisitos del Anexo I del RD 1215/1979 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
	Inclusión de requisitos de seguridad y salud en el trabajo en los departamentos de compras (de bienes y servicios).





## Capital relacional

PUNTO ESTÁNDAR OHSAS 18001:2007	ACCIÓN-POSIBLE OBJETIVO
Punto 4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia.	Participación de personal directivo como ponentes en foros específicos de seguridad y salud en el trabajo.
	Asociación de la empresa a organismos específicos de seguridad y salud en el trabajo.
Punto 4.4.6. Control operacional.	Cómo actividades de coordinación empresarial afectan a las quejas o reclamaciones de clientes.
	Cómo actividades de coordinación empresarial redundan en el "valor de marca" de la organización (incluyendo, por ejemplo, dichos aspectos en las encuestas realizadas a clientes).

- Elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo que tengan una influencia directa sobre la productividad de la empresa. Entre los que se podrían encontrar aspectos como:

PUNTO ESTÁNDAR OHSAS 18001:2007	ACCIÓN-POSIBLE OBJETIVO
Punto 4.4.6. Control operacional	Contribución de mejoras de rendimiento relativas a las condiciones de los lugares de trabajo (diseño de espacios, condiciones termohigrométricas, etc.).
Punto 4.5.1. Medición y seguimiento del desempeño.	Elementos relativos a producción relacionados con el control de costes.
	Mejoras que conllevan aspectos relacionados con la promoción de la salud.
Punto 4.5.3. Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	Elementos relacionados con la siniestralidad de la empresa.
	Elementos relacionados con el absentismo de la empresa.



- Elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo que tengan una influencia directa sobre la cuenta de resultados de la empresa. Entre los que se podrían encontrar aspectos como:

Una vez hecho este doble análisis, la empresa se encontrará en condiciones de disponer los elementos-acciones en materia Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo sobre los que llevar a cabo el posterior despliegue del CMI mediante la asignación de los pertinentes objetivos e indicadores.

PUNTO ESTÁNDAR OHSAS 18001:2007	ACCIÓN-POSIBLE OBJETIVO
Punto 4.5.1. Medición y seguimiento del desempeño	<p>Desarrollo de un estudio global de sanciones, tanto de las propuestas como de las que se han materializado, finalmente, en un coste directo para la empresa. Es importante que se reúnan datos de la totalidad de las posibles infracciones (administrativas, civiles, recargos de prestaciones, penales) y se lleven a cabo estudios pormenorizados de las causas, repercusiones, costes directos e indirectos (horas de dedicación, costes de abogados, acuerdos económicos, etc.).</p> <p>Desarrollo de un estudio global de siniestralidad de la organización analizando qué, cuándo, cómo, quien, costes, etc. para poder disponer de información precisa sobre los "target" en los que focalizar las actuaciones. Dentro de estos análisis, es muy importante llevar a cabo dos acciones para asegurar su adecuada ubicación dentro del CMI: análisis de costes debidos a los accidentes (tanto los directos como los indirectos), análisis de acciones a desarrollar (para lo que se recomienda llevar a cabo análisis de Pareto para focalizar dónde actuar y un análisis DAFO para establecer las acciones posteriores).</p>



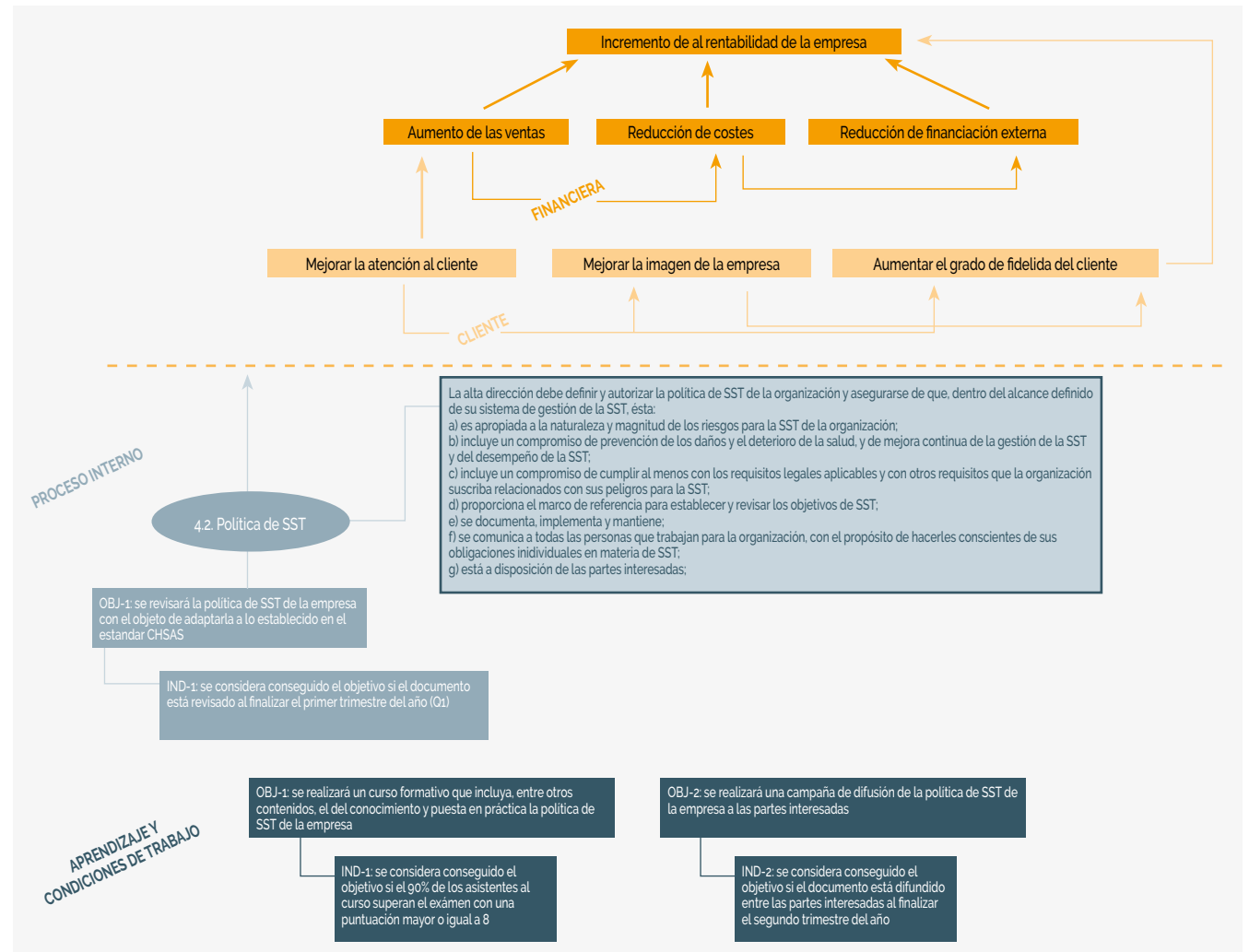
# 3.3

## SELECCIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES

A efectos prácticos, en el CMI descrito en esta Guía, se describe una metodología para que se desarrollen objetivos e indicadores dentro de las perspectivas del proceso interno y aprendizaje y crecimiento al tratarse, en la práctica, las perspectivas sobre las que los departamentos de seguridad y salud en el trabajo van a tener una mayor influencia.

La selección de los objetivos e indicadores propuesta en la presente Guía, tal y como se adelantaba en el Capítulo 1.3, se va a cimentar en la siguiente estrategia<sup>45</sup>:

15. La metodología propuesta no debe tomarse como única, se propone como una metodología de sencilla aplicación pero no excluyente de otras que puedan llevar a resultados satisfactorios.





1. Se parte de la premisa de que el departamento de prevención de riesgos laborales dispone de los objetivos estratégicos de la empresa dentro de las perspectivas financieras y de cliente.
2. En base a estos objetivos, y para las perspectivas de cliente y aprendizaje y crecimiento, se deben establecer las acciones, dentro del ámbito de influencia del departamento de prevención de riesgos laborales, que ayudarán a la consecución de los objetivos financieros (y de cliente). Estas acciones serán la base para la definición de los objetivos estratégicos del área de seguridad y salud en el trabajo.
3. Toda esta información se llevará a un **mapa estratégico**, en el que se establecerán las interconexiones entre las acciones definidas en cada una de las perspectivas así como las posibles interconexiones entre las acciones de la misma perspectiva.
4. Se definirá, en las perspectivas de proceso interno y aprendizaje y crecimiento, el o los correspondiente/s **objetivos/s estratégico/s** que dará/n respuesta, dentro de cada una de las perspectivas, a la acción que se haya determinado como necesaria después del análisis llevado a cabo.
5. Este objetivo estratégico, estará relacionado con acciones a medio-largo plazo (por ejemplo un año) y se corresponderá con elementos que van a dar respuesta a aspectos críticos o prioritarios en la organización.
6. Una vez definidos dichos objetivos estratégicos, se deben establecer los indicadores de medición que nos llevarán a medir su consecución.
7. Para cada uno de estos objetivos estratégicos, se definirán las acciones necesarias para su consecución. Estas acciones serán la base para la definición de los objetivos operacionales, es decir, se definirán los **objetivos operacionales**, cuyo cumplimiento lleve a la consecución del **objetivos/s estratégico/s** del que derivan.
8. Una vez definidos dichos objetivos operacionales, se deben establecer los indicadores de medición que nos llevarán a medir su consecución.

Esta secuencia de actuación será desarrollada, de manera detallada, en capítulo 4 de la Guía.

# Diseño de un CMI de prevención de riesgos laborales





De forma global, el proceso de gestión de un CMI se puede dividir en cuatro grandes fases:

1. Fase de análisis.

2. Fase de diseño del CMI.

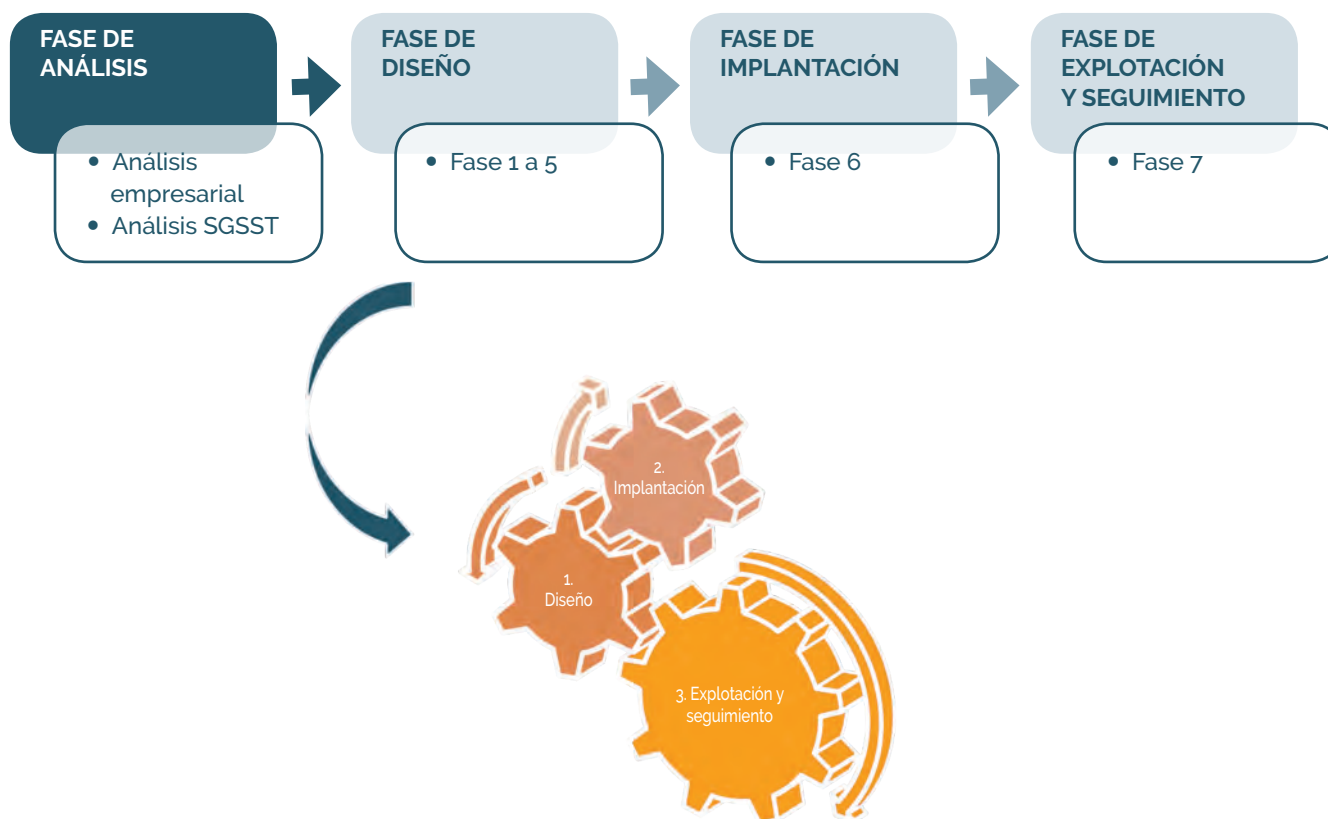
3. Fase de implantación del CMI.

4. Fase de explotación y seguimiento del CMI.

# 4.1

## PROCESO GLOBAL

### DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE UN CMI EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



El presente capítulo de la Guía desarrolla el proceso de diseño del CMI, mientras que los capítulos 5 y 6 se focalizarán en las fases de implantación, explotación y seguimiento del CMI respectivamente.

De forma general, el diseño de un CMI ha de seguir una serie de fases secuenciales para asegurar su contribución efectiva al desempeño de la organización así como a la creación de valor real. Es importante dejar claro que la Guía presenta unas pautas generales que se recomiendan seguir por su probada eficacia<sup>16</sup>, sin embargo, es posible que, mediante la aplicación de estrategias diferentes, se llegue a los mismos resultados, ya que no hay que perder de vista el hecho de que cada organización es única y posee características definitorias que la hacen diferente de las restantes.

En la mayor parte de los casos, estas fases se aplicarán plenamente en la primera definición e implantación del

16. Ver libro "Cuadro de mando integral" de Robert S. Kaplan y David P. Norton.



CMI, posteriormente, la organización deberá analizar la adecuación de cada una de ellas en función de su situación, siendo el paso lógico, la eliminación de alguna de las mismas en los sucesivos CMI.

La estrategia de la Guía se va a basar en la establecida por los creadores del CMI; *Robert S. Kaplan y David P. Norton*<sup>17</sup>, con pequeñas modificaciones para adecuar dicho proceso a la particularidad del objetivo de la Guía: "aplicar un CMI dentro de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo".

Las fases a aplicar para el diseño del CMI sería:

1. Fase 1: Apoyo de la dirección.
2. Fase 2: Designación del "arquitecto" del CMI.
3. Fase 3: Definir la arquitectura de la medición.
  - a. Tarea 1: Selección del área de la empresa en la que se va a implantar el CMI.
  - b. Tarea 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y el área en la que se va a implantar el CMI.
  - c. Tarea 3: Elaboración del mapa estratégico.
4. Fase 4: Constituir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
  - a. Tarea 1: Primera ronda de entrevistas.
  - b. Tarea 2: Sesión de síntesis.

17. Para información más detallada del proceso se recomienda la lectura del libro "Cuadro de mando integral" de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

- c. Tarea 3: Taller ejecutivo: primera ronda.
5. Fase 5: Seleccionar y diseñar indicadores.
6. Fase 6: Construcción del plan de implantación.
  - a. Tarea 1: Desarrollo del plan de implantación.
  - b. Tarea 2: Comunicación.
  - c. Tarea 3: Capacitación de las personas involucradas en el CMI.
7. Fase 7: Explotación del CMI.
  - a. Tarea 1: Revisión del CMI.
  - b. Tarea 2: Toma de decisiones y mejoras del CMI.
  - c. Tarea 3: Comunicación de resultados.

## 4.2

### FASE 1: APOYO DE LA DIRECCIÓN

El primero de los pasos y, sin duda, uno de los más importantes, va a ser conseguir el apoyo pleno de la dirección en relación a los motivos perseguidos en el desarrollo del CMI.

Este paso es tremendamente importante ya que implantar un CMI (y sobre todo uno ligado a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo) va a requerir un cambio de men-

talidad importante en la organización; por un lado, va a implicar que se pase a considerar la seguridad y salud en el trabajo como un área estratégica de la organización que aporta un valor fuera de toda duda y por otro, se ha de evolucionar pasando de modelos de gestión normalmente reactivos y basados en criterios técnico-legales, a un modelo de gestión estratégico que, sin dejar de lado esa importante y necesaria parte técnico-legal, va a focalizarse, asimismo, en elementos que aportan valor a la empresa en función de criterios holísticos y transversales.

En la práctica, se podrán presentar dos posibilidades: o bien ya existe un CMI en la empresa y se pretende integrar objetivos preventivos en el mismo, o bien no existe y se pretende gestionar el área de seguridad y salud en el trabajo bajo la forma de CMI. En cualquiera de los dos casos, este apoyo, va a resultar igualmente necesario, ya que sin el consenso y apoyo de la alta dirección cualquier paso resultará tremendamente complicado.

Mediante el apoyo de la alta dirección se conseguirá:

- Conocimiento global de la organización (procesos, *stakeholders*, debilidades, fortalezas, etc.) y de aspectos estratégicos de la misma.
- Aclaraciones sobre la estructura para facilitar las siguientes fases del proceso.
- Apoyo en el proceso global de gestión del CMI.
- Compromiso de los diferentes participantes (unidades de negocio, departamentos, directivos, mandos, etc.).
- Etc.



Al tratarse de actuaciones preventivas en esencia, no se debe dejar de lado la articulación del deber de participación y consulta de los representantes de los trabajadores asimismo, por lo que cada empresa, en función de su casuística (comités de seguridad y salud, delegados de prevención, delegados de personal, trabajadores), deberá asegurar, con la debida antelación su participación, desde el “momento 0”, en el proceso<sup>18</sup>.



Para intentar conseguir el éxito en esta fase, se aconseja un estudio y análisis a fondo de técnicas de venta comerciales, como por ejemplo la técnica *AIDAS*<sup>19</sup>, de forma que se diseñe el proceso de apoyo de la dirección, como un proceso de venta interno de servicios.

El **resultado de esta fase** será un consenso de la alta dirección en relación al proceso de gestión global del CMI.

## 4.3

### FASE 2: DESIGNACIÓN DEL “ARQUITECTO” DEL CMI

Una vez obtenido el apoyo de la dirección, el siguiente paso es la designación de la persona encargada de liderar el proyecto de la implantación del CMI.

En el caso particular de esta Guía, dado que se focaliza en un CMI de prevención de riesgos laborales, parece obvio que, el “arquitecto<sup>20</sup>” del CMI sea el gestor de la seguridad y salud en el trabajo.

El papel del gestor de la seguridad y salud en el trabajo como “arquitecto” variará en función de que la organización ya posea un CMI y se integren objetivos de seguridad

y salud en el trabajo o que no se dispongan y se pretenda generar un CMI de prevención de riesgos laborales, ya que, de forma general, este arquitecto deberá asumir, entre otras, las siguientes funciones:

- Guiar el proceso global de diseño, implantación y explotación del CMI.
- Programar las reuniones necesarias.
- Asegurar que la documentación e información necesaria se encuentre accesible.
- Asegurar la competencia del equipo involucrado en el diseño, implantación y explotación del CMI.
- Asegurar la continua confianza de la organización en el proyecto.
- Identificar lagunas y reticencias y proponer soluciones a las mismas.
- Etc.

Como se puede apreciar, el rol asumido trasciende de las típicas competencias funcionales de los gestores de la prevención haciendo necesario que los mismos asuman funciones que elevarán al puesto a una nueva dimensión, revistiéndolo de competencias funcionales, transversales y actitudinales directivas. Es por ello, que se hace muy recomendable llevar a cabo un examen interno competencial para cubrir las necesidades previamente al despliegue del proceso.

El **resultado de esta fase** será una adecuada asignación de funciones, responsabilidades y autoridades en el proceso de gestión global del CMI.

18. Aquí se hace necesario resaltar que el deber empresarial se circunscribe a la participación y consulta de los trabajadores, en ningún caso es legalmente necesario que la decisión empresarial sea la decisión de la representación de los trabajadores.

19. Acrónimo de Atención, Interés, Deseo, Acción, Satisfacción.

20. La creación de Grupos de Trabajo para la gestión del CMI puede resultar de gran ayuda, independientemente de la designación formal de la figura del “arquitecto”.





# 4.4

## FASE 3: DEFINIR LA ARQUITECTURA DE LA MEDICIÓN

En esta fase se deberán llevar a cabo varias tareas:

**a. Tarea 1: Selección del área de la empresa en la que se va a implantar el CMI.**

Esta tarea consiste, en esencia, en delimitar el alcance del CMI: ¿ toda la empresa?, ¿una unidad funcional?, ¿ una división?.

Esta acción tendrá mayor trascendencia en organizaciones más grandes en las que se puedan presentar unidades de negocio claramente diferenciadas (diferentes productos, servicios, segmentos de mercado, etc.) que en empresas pequeñas con procesos sencillos.

De manera general, en organizaciones grandes y complejas, es recomendable comenzar la implantación del CMI dentro de una unidad funcional definida e ir extrapolando los resultados a las restantes. En la elección de dicha unidad deberá participar la alta dirección de la empresa y se

deberán tener en cuenta criterios estratégicos, teniendo en cuenta que es recomendable, que dicha unidad realice actividades en toda la cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.

En esta tarea no influye significativamente el hecho de que la organización ya posea un CMI y se integren objetivos de seguridad y salud en el trabajo o que no se dispongan y se pretenda generar un CMI de prevención de riesgos laborales, ya que su esencia parte de la filosofía de que es más sencillo empezar por lo relativamente "fácil" que por la complejidad del todo y que unidades de negocio diferentes es muy difícil que puedan compartir el 100% de los objetivos.

El **resultado de esta tarea** será la definición del alcance del CMI.

**b. Tarea 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y el área en la que se va a implantar el CMI.**

Una vez acotado el alcance del CMI, la siguiente tarea consistirá en llevar a cabo un análisis profundo de la misma para conocer bien la unidad y su relación con las restantes unidades y la empresa, o conocer bien la empresa, en el caso que el alcance del CMI sea toda la organización.

En esta tarea se partirá del análisis descrito en el punto 3.2 de la Guía completándolo con aspectos específicos:

- Objetivos estratégicos financieros específicos y de cliente.
- Aspectos organizativos estratégicos (dentro de las cuatro perspectivas sobre las que pivota el CMI).
- Vínculos de la unidad de negocio "target" con las restantes así como con la organización.
- Etc.





Es importante que esta tarea no sea llevada a cabo de manera individual por el gestor de seguridad y salud en el trabajo, sino que se desarrolle mediante entrevistas con los miembros del equipo directivo necesarios (dirección general, de RRHH, de operaciones, de la unidad de negocio, etc.) ya que muchos de los datos necesarios no serán de “fácil” acceso sin su participación. Puede ser interesante que la representación de los trabajadores forme parte de las personas entrevistadas ya que (independientemente de criterios legales) como cualquier otra parte interesada interna de la empresa, podrá aportar datos de tremendo valor para el proceso. La preparación de un *check-list* con las preguntas y datos a obtener de cada entrevista ayudará enormemente en el proceso.

El **resultado de esta tarea** será la disposición de la totalidad de los elementos de entrada necesarios para poder desarrollar el CMI.

#### c. Tarea 3: Elaboración del mapa estratégico.

Una vez disponible la mencionada información, el “arquitecto” del CMI deberá llevar a cabo una primera identificación de las acciones que, desde las perspectivas de proceso interno y aprendizaje y crecimiento, se podrían llevar a cabo para dar respuesta a los objetivos estratégicos financieros y de cliente.

Esta identificación de acciones será la base para la **identificación de la lista provisional de objetivos estratégicos e indicadores** en estas perspectivas, los cuales, una vez

identificados, pasarán a formar parte del Mapa Estratégico a elaborar.

## 4.5

### FASE 3: CONSTITUIR EL CONSENSO ALREDEDOR DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En esta fase se deberán llevar a cabo varias tareas:

#### a. Tarea 1: Primera ronda de entrevistas.

El arquitecto del CMI reúne la documentación preparada en la fase 3 y elabora un pequeño dossier que entrega a los directivos y representantes de los trabajadores de la unidad (o de la empresa) sobre la que se va a implantar el CMI.

Posteriormente, se deberá reunir con ellos para terminar de recoger información relevante para el proceso:

- Información empresarial como la relativa a: sector, tendencias, competencia, objetivos estratégicos financieros y de cliente, etc.

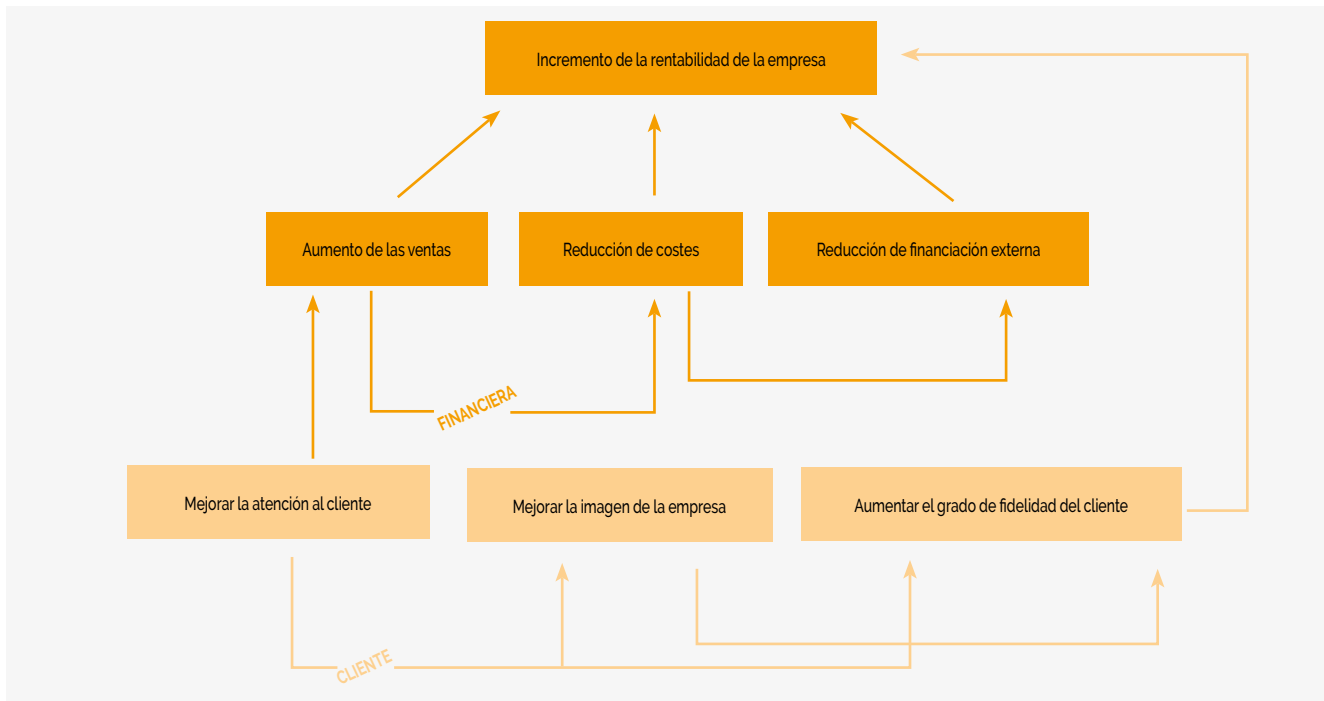
- *Feedback* en relación a la estrategia decidida para la implantación por si es necesario modificar algún punto para adecuarla a las características de la unidad funcional o la empresa.
- Posibles reticencias y aliados que surgirán en el proceso de implantación del CMI.
- Primeras impresiones sobre la preselección de acciones (y los posibles objetivos estratégicos e indicadores de resultado) y el mapa estratégico.
- Punto de vista, opinión, sugerencias, de la representación especializada de los trabajadores.
- Etc.

Esta fase es importante para que el arquitecto termine de “vender” el CMI a la empresa.

#### b. Tarea 2: Sesión de síntesis.

Una vez celebradas las diferentes reuniones, el arquitecto deberá, con la información previa disponible y la obtenida de las mismas, **elaborar la primera lista provisional de objetivos estratégicos e indicadores de resultado** (en el caso particular de este Guía en las perspectivas del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento).

El **resultado de esta tarea**, debería ser una tabla de los principales objetivos e indicadores estratégicos por perspectiva, en la que se pueda añadir una columna para las posibles observaciones de interés relativas a la documentación analizada, entrevistas realizadas, experiencias previas, etc., es decir, cualquier información relevante en relación a los objetivos.



**c. Tarea 3: Taller ejecutivo: primera ronda.**

En esta última tarea de la fase, se pretende llegar a un **consenso, con las figuras que protagonizaron las reuniones anteriores, sobre los principales objetivos estratégicos** determinados por el arquitecto **así como consenso sobre el CMI**: cómo se han traducido la misión, estrategia, objetivos financieros, de cliente, etc. a objetivos estratégicos preventivos dentro de las perspectivas de aprendizaje y cliente y la presentación (así como análisis) de una primera aproximación a los objetivos operativos para su consecución. Será llevada a cabo mediante reuniones con los diferentes directivos de la organización y los representantes de los trabajadores.

Para ello, se usará la información obtenida en la sesión de síntesis y se llevarán a cabo las modificaciones oportunas sobre la primera identificación llevada a cabo en base a los resultados de las diferentes reuniones.

Es recomendable que esta reunión/es se focalice más en el consenso sobre los objetivos estratégicos y que la selección final de objetivos e indicadores operativos se reserve para la siguiente fase, ya que, el motivo de que el arquitecto presente una previa identificación global, no es otro que poder presentar, ante la organización, una lógica estructurada de actuación estratégica en el área preventiva, más que de disponer de un listado cerrado de objetivos operativos y sus correspondientes indicadores.

El **resultado de esta tarea**, debería ser una tabla de los principales objetivos e indicadores estratégicos por pers-

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	OBSERVACIONES
Proceso interno			
Aprendizaje y crecimiento			



PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROPUESTA DE OBJETIVOS OPERATIVOS	PROPUESTA DE INDICADORES OPERATIVOS	OBSERVACIONES
Proceso interno					
Aprendizaje y crecimiento					

pectiva (junto con la columna para las posibles observaciones) definitivos así como la primera aproximación a la secuencia de actuaciones para conseguir su consecución (objetivos operativos e indicadores).

## 4.6

### FASE 5: SELECCIONAR Y DISEÑAR INDICADORES

En esta fase, el arquitecto, tal y como establecen *Kaplan* y *Norton* en su libro Cuadro de Mando Integral, deberá con-

seguir fundamentalmente y mediante diferentes reuniones los siguientes objetivos:

- Afinar en la definición de los objetivos estratégicos e indicadores de resultado: cerrando los objetivos e identificando, finalmente para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen su intención.
- Establecer definitivamente las acciones (objetivos operacionales) definidas para la consecución de los objetivos estratégicos así como sus indicadores de medición.
- Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones a desarrollar para que la información sea accesible, responsables de la obtención de los datos, etc.
- Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos claves entre los indicadores, así como entre las perspectivas del CMI. Tratar de identificar cómo cada indicador influye en los demás.

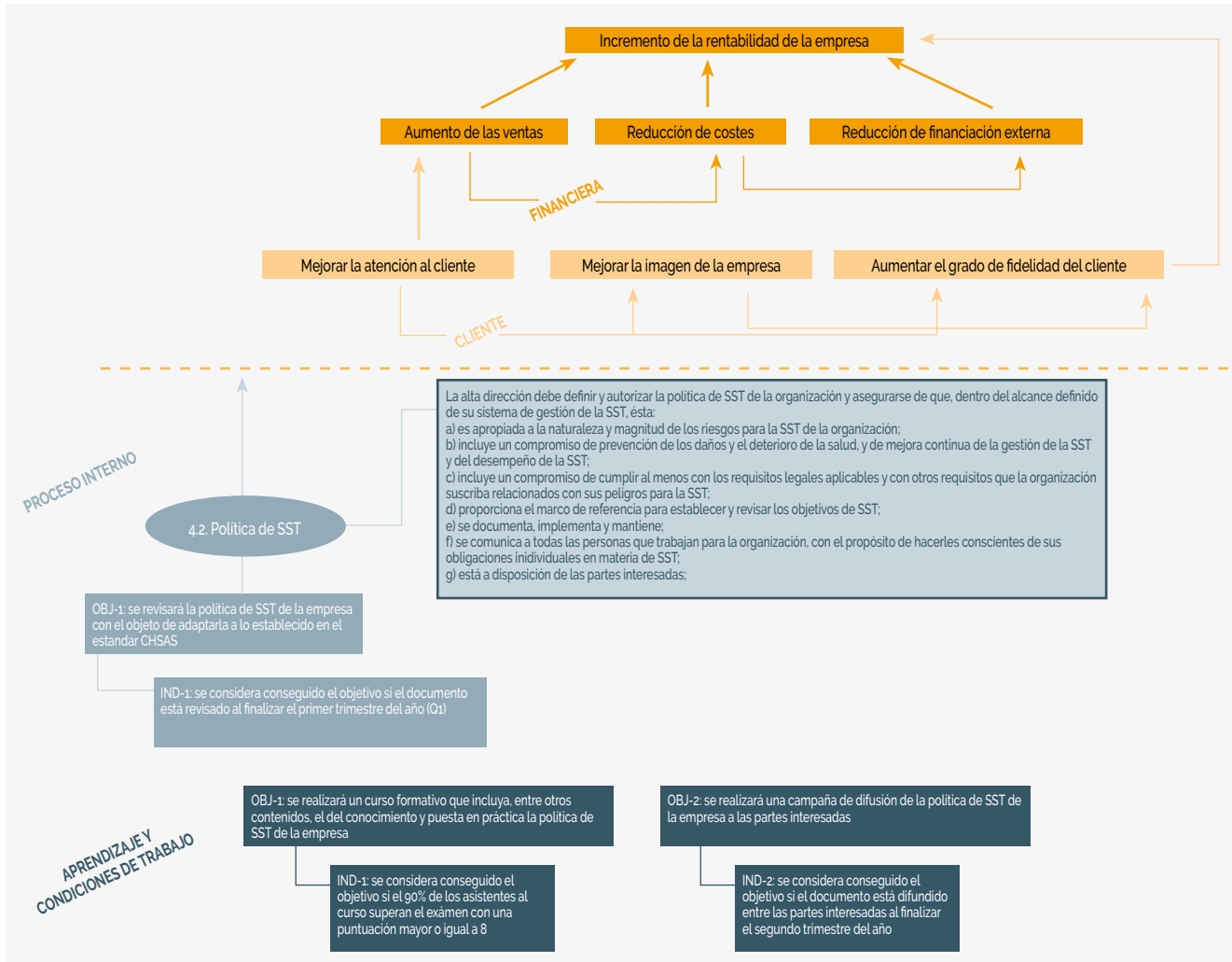
Al ser en esta fase, y en esta tarea en particular, cuando empieza a tomar trascendencia los objetivos e indicadores decididos, se hace necesario tener en cuenta una serie de elementos a la hora de definirlos:

#### Qué objetivos-indicadores se seleccionan

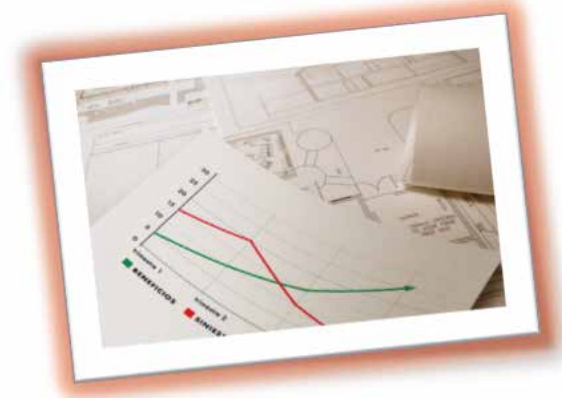
Es importante volver a recordar que los objetivos seleccionados deben siempre responder a una relación de causa-efecto entre las acciones a desarrollar y los resultados esperados; es decir, **su consecución debe llevar al cumplimiento de los objetivos de cliente y financieros de partida**. Por ello, una técnica "sencilla" para su elección es preguntarse: **¿qué tendría que hacer para.....? o si.....entonces.....**



*Si se potencia la formación preventiva de los trabajadores de la planta, entonces se accidentarán menos al ser más conscientes de los riesgos y medidas preventivas para evitarlos, si hay menos accidentes en la cadena de montaje, los tiempos de suministro se acortarán entonces aumentará la satisfacción de los clientes y mejorarán los márgenes promedio de las piezas fabricadas.*



La metodología propuesta en esta Guía parte de que se deben seleccionar objetivos estratégicos, relacionados con un periodo relativamente largo<sup>21</sup> (objetivos más a largo plazo y que responden a la política, misión, valores, etc. de la empresa) y, para cada uno de estos, una serie de objetivos operativos (o iniciativas estratégicas) cuyo cumplimiento lleve a la consecución del objetivo estratégico del que derivan. Para esta definición, se recomienda seguir la "estrategia" definida en el párrafo anterior, que será preguntarse, para cada objetivo estratégico, qué acciones se deben llevar a cabo, dentro de las perspectivas de influencia, para asegurar su cumplimiento.



21. Dependiendo de la estrategia de la empresa, se podría hablar de periodos de 1-5 años.



No se debe perder nunca de vista, como se indica en el primer párrafo, que los objetivos estratégicos de seguridad y salud en el trabajo han de tener un claro impacto, al menos, sobre los objetivos financieros ya que esta será la forma más tangible, de que la organización perciba el valor añadido de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo<sup>22</sup>.

Asimismo, y tal y como se apuntaba en el Capítulo 3, se debe prestar especial atención a qué objetivos e indicadores van a formar parte del CMI de prevención de riesgos laborales ya que sólo y exclusivamente han de formar parte aquellos elementos que "sean claves" para la organización, sólo aquellos que "favorezcan el éxito competitivo", que supongan el "factor diferencial". Los restantes elementos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, podrán (o deberán, según el caso) ser monitorizados a través de indicadores (indicadores de diagnóstico) que permitan al responsable establecer un sistema de alertas sobre el desempeño preventivo que asegure la no desviación de los requisitos de aplicación. Así, se podrán establecer diferentes indicadores, que, en base a los criterios descritos, podrán ser indicadores de CMI o indicadores de diagnóstico:

- Indicadores de siniestralidad (como el índice de frecuencia, índice de incidencia).

22. Es importante recordar el capítulo 2 en el que se introduce el concepto de activo intangible.





PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	IMPACTO <sup>23</sup>	OBSERVACIONES
Proceso interno						
Aprendizaje y crecimiento						

- Porcentaje de simulacros realizados frente a los planificados.
- Porcentaje de trabajadores con formación práctica en extinción de incendios.
- Porcentaje de sugerencias preventivas recibidas por parte de los trabajadores.
- Número de desviaciones detectadas en los procesos auditores.
- Porcentaje de acciones cerradas en plazos derivadas de las planificaciones de la actividad preventiva.
- Etc.

A la hora de definir los objetivos operacionales puede servir de ayuda la elaboración de tablas que faciliten el proceso de toma de decisiones en base al impacto (y al valor añadido) de las acciones en los objetivos estratégicos (y por lo tanto en los objetivos financieros y de cliente), entendiendo "impacto" como la suma de todos los criterios que se han de tener en cuenta en su elección y definidos en los capítulos precedentes.

Para cada uno de estos objetivos (tanto los estratégicos como los operativos) se deberán identificar los correspondientes indicadores de medición. El número de indicadores de medición por objetivo puede variar (siendo recomendable no establecer más de cinco) y se debe tener en cuenta (además de lo ya indicado anteriormente en el Capítulo 1) una serie de aspectos en su elección ya que, como cualquier organización, los recursos disponibles serán limitados. Entre estos aspectos cabe destacar:

- Cómo influyen en el cumplimiento de los objetivos a los que hacen referencia.
- Se debe disponer de una mezcla de indicadores de resultado e inductores de actuación, de forma que se consiga conocer, no sólo si se ha conseguido o no el

23. Impacto elevado   
 Impacto medio   
 Impacto bajo   
 Impacto despreciable 



*La estrategia financiera de Hagomotores, S.A. pasa por convertirse en una organización conocida por su compromiso, tanto económico y social, con las personas que trabajan para ella. Así, a la hora de definir objetivos del CMI, el responsable de prevención, planteó, como primer reto, la modificación y consolidación de su política preventiva, definiendo los siguientes objetivos e indicadores:*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
Proceso interno	Adaptación de la política de SST a los requisitos del Estándar OHSAS 18001:2007 y a los criterios de la Norma SA 8000 de Responsabilidad Social	Política revisada <sup>24</sup>	Modificación del documento con los elementos mínimos de las normas	Política revisada
Aprendizaje y crecimiento	Alineación de todas las personas que trabajan para la organización con la política de SST	Disminución en el índice de absentismo de la empresa en un "X" % <sup>25</sup> Mejoras en el índice de satisfacción de la marca	Creación de grupos de trabajo (directivos, mandos intermedios y trabajadores) para establecer los elementos definitorios	Porcentaje de trabajadores involucrados en los grupos de trabajo <sup>26</sup> Elementos definidos por los grupos de trabajo incluidos en la política
			Realización de jornadas informativas a los trabajadores relativas al contenido de la política	Porcentaje de trabajadores que han participado en las reuniones
			Celebración de jornadas de puertas abiertas con los trabajadores (tanto internos como externos) y sus familias relativas al contenido de la política	Porcentaje de trabajadores internos que han participado en las reuniones Porcentaje de proveedores que han participado en las reuniones Porcentaje de trabajadores que han participado en las jornadas con sus familias

objetivo estratégico (indicadores de resultado), sino, cómo (a través de los objetivos operacionales y los inductores de actuación).

- Se debe tener en cuenta el coste (económico, de tiempo, dificultad, etc.) de su cálculo, tratamiento, documentación, etc.
- Se debe tener en cuenta la fiabilidad de la información aportada por los mismos (por ejemplo, para medir un objetivo relacionado con la disminución de la siniestralidad, escoger un indicador que mida el número absoluto de accidentes de trabajo, quizá no sea lo más adecuado).
- Quién recopilará la información; qué perfil tiene, motivaciones, recelos, etc.

#### Cómo se denominan a los objetivos-indicadores

Un elemento importante, que muchas veces parece no estar revestido de la importancia que merece, es el nombre que se asigna a los objetivos e indicadores. Dicho nombre ha de ser establecido de forma clara, ha de definir de forma adecuada el concepto a medir, ha de ser representativo y no dar lugar a malas o diferentes interpretaciones, sobre todo cuando puedan ser interpretados de diferente forma y en situaciones en las que en la gestión de los mismos se van a ver involucradas diferentes personas dentro de la organización.

24. Ejemplo de indicador de resultado y cualitativo (si/no).

25. Ejemplo de indicador de resultado y cuantitativo (numérico).

26. Ejemplo de inductor de actuación y cuantitativo (numérico).

**Por ejemplo:**

- Definir como objetivo "Rapidez en la corrección de las medidas" puede llevar a preguntarse: ¿cuáles?, ¿correctivas, preventivas?, ¿derivadas de las evaluaciones de riesgos?, ¿todas?
- Si se quiere conocer la formación preventiva realizada: número de trabajadores formados, ¿es el mejor indicador?

Se puede valorar añadir un apartado de "definiciones" para aclarar completamente, el objetivo-indicador.

**Forma de cálculo y fuentes de información**

Es necesario identificar cómo se calculan los indicadores. Habrá que establecer las fórmulas de cálculo en el caso de indicadores cuantitativos, valoraciones, relaciones, etc. Estas formas deben ser conocidas por todas las personas involucradas en el CMI y, sobre todo, por aquellas con responsabilidades directas en la gestión de los diferentes objetivos.

Se pueden presentar diferentes tipos de indicadores y, por lo tanto, diferentes formas de cálculo:

- Indicadores cualitativos, cuantitativos.
- Recuento de datos.
- Porcentajes.
- Ratios.
- Notas en función de un criterio preestablecido.
- Si/No.
- Etc.

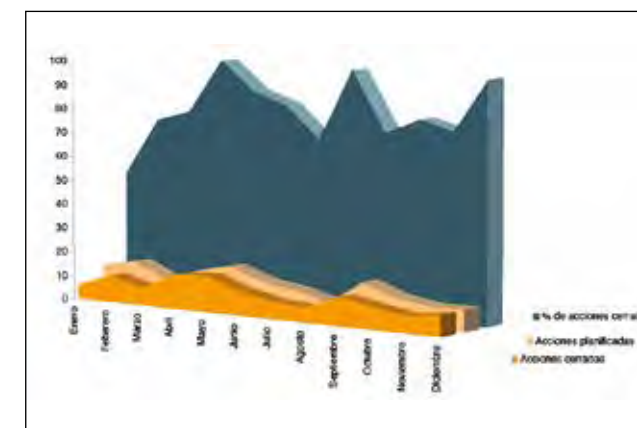
En relación a las fuentes de información, éstas deben ser claramente identificadas para cada indicador, de manera que las personas encargadas de recopilar la información, tengan claro dónde acudir y no puedan producirse sesgos en el valor final del indicador cuando puedan presentarse diferencias de criterios debido a las fuentes de la información.

**Forma de representación**

Es muy recomendable representar la evolución del objetivo-indicador en un gráfico ya que su seguimiento, interpretación, visualización directa se verá favorecida.



OE-02-01			
90% de las acciones cerradas			
	Acciones planificadas	Acciones cerradas	%
Enero	12	6	50,0
Febrero	15	11	73,3
Marzo	9	7	77,8
Abril	14	14	100,0
Mayo	17	15	88,2
Junio	12	10	83,3
Julio	10	7	70,0
Agosto	6	6	100,0
Septiembre	16	12	75,0
Octubre	11	9	81,8
Noviembre	9	7	77,8
Diciembre	9	9	100,0
RESULTADO			80,7
OBJETIVO			90%







Se podrán emplear diferentes formas:

- Diagramas.
- Tablas cifradas.
- Colores.
- Símbolos, dibujos, etc.

Para ello, la fórmula más sencilla y extendida podrá ser el empleo de herramientas basadas en hojas de cálculo y gráficos.

Como norma general, se puede indicar que un indicador positivo (como formación, beneficios, etc.) representa la mejora mediante una gráfico (curva, barra, etc.) ascendente y un indicador negativo (como accidentes, % defectos, etc.) muestra su mejora en gráficas que descienden.

#### Definición de funciones y responsabilidades

Se deberán definir las correspondientes funciones y responsabilidades<sup>27</sup> asociadas a la totalidad del proceso y estas deben quedar claras en toda la organización:

- Quién es el responsable de la consecución de los diferentes objetivos.
- Quién es responsable del seguimiento de los diferentes objetivos/indicadores.

27. Los conceptos de función y responsabilidad son elementos diferentes y que, en muchas organizaciones se confunden y/o no se diferencian. Las responsabilidades hacen referencia a la acción de rendir cuentas mientras que las funciones se refieren a las diferentes acciones concretas asociadas a algo.

- Quién es responsable de la recogida de la información de los diferentes objetivos/indicadores.
- Quién es el responsable del tratamiento de los diferentes objetivos.
- Quién es responsable de la comunicación de los resultados de los objetivos/indicadores.
- Quién tiene que hacer una u otra cosa.
- Etc.

Definición de umbrales de los objetivos

Para facilitar la gestión de los objetivos e indicadores es conveniente establecer diferentes umbrales para los mismos, de manera que, sobre todo en el caso de su no consecución, nos puedan proveer de la mayor información posible para la posterior acción preventiva o correctiva.

Los umbrales a definir podrán ser:

- Valores mínimo y/o máximo a conseguir.
- Valor a conseguir.
- Valores a conseguir en el tiempo.

#### Vinculación con los presupuestos

Dado que es muy probable que los objetivos-indicadores lleven asociados costes, tanto económicos, como materiales o humanos, conviene, llevar a cabo un previo análisis de los mismos antes de su puesta en marcha, para establecer, para cada objetivo, los costes que llevarán asociados y analizar si los recursos disponibles permitirán su implementación, o, por el contrario, se deben vincular a ejercicios económicos posteriores previa inclusión en los correspondientes presupuestos.



*Hagomotores, S.A. establece un objetivo de formación preventiva en hábitos saludables del 25%/año de los mandos intermedios para un periodo de 4 años. El Indicador asociado será el porcentaje de mandos formados. Sin embargo, a la hora de la gestión del objetivo-indicador se presentan varias dudas:*

- Dado que no es un requisito legal, ¿qué se considerará como mínimo aceptable/año de mandos formados?
- Dado que se trata de un curso de una duración considerable y presencial, no se podrán formar todos los mandos simultáneamente, ¿se establecerá un mínimo-máximo de mandos formados/mes?



**Construcción del cuadro de mando**

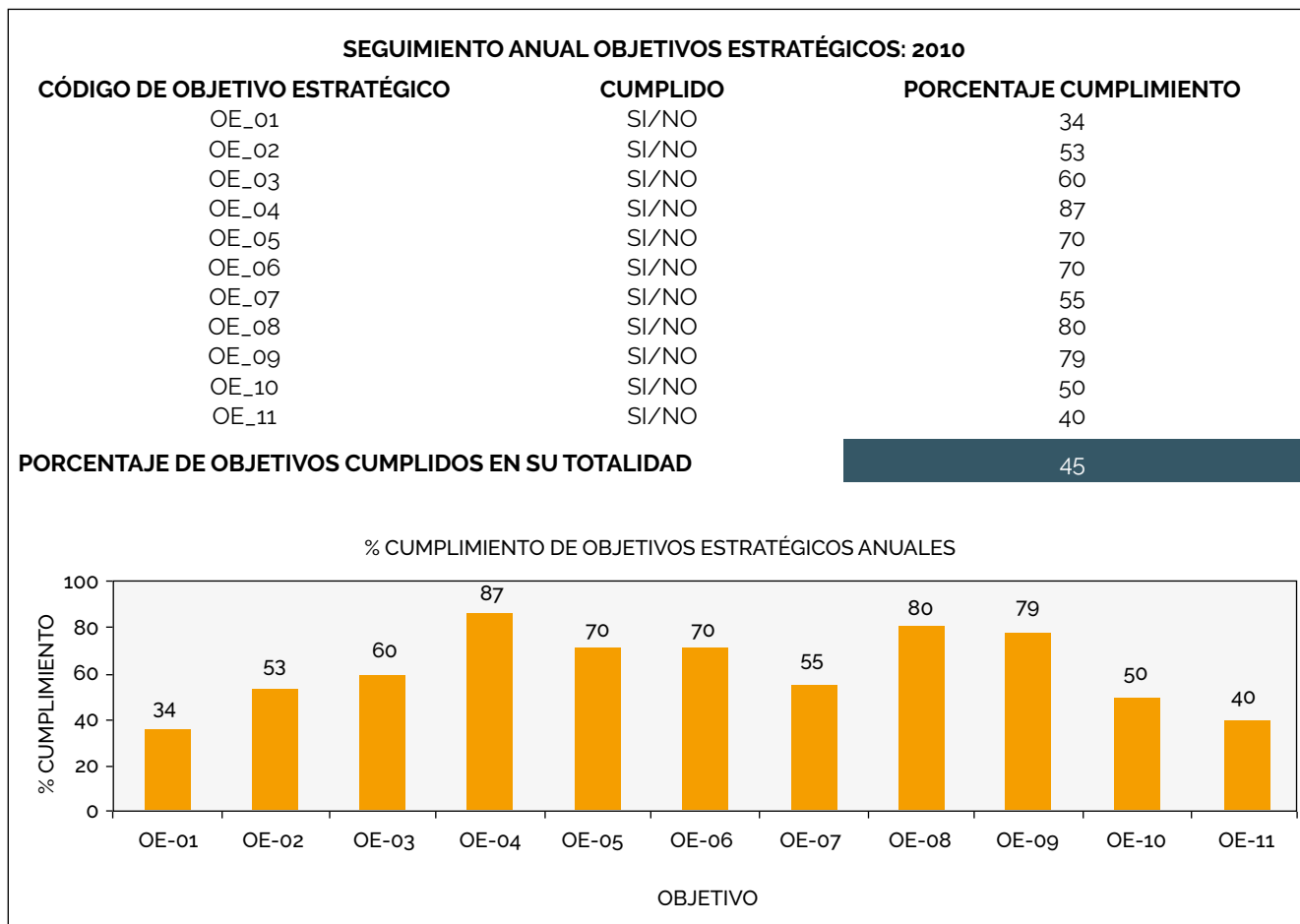
Hay que recordar que un CMI es una herramienta, tanto de gestión, como de formación-información y de medición, por lo que su uso, apariencia, etc. debe favorecer estos fines.

Con la máxima de "trabajar para no trabajar", se deberá analizar muy bien cómo se diseña y construye el CMI, teniendo en cuenta una serie de elementos:

- Debe ser útil para el fin perseguido (gestión, formación-información, medición y toma de decisiones). El empleo de gráficos, tablas, colores, etc. favorecerá mucho la consecución de estos fines.
- Debe presentar la información mínima imprescindible, de forma clara y de sencilla interpretación.
- El número de objetivos e indicadores debe ser analizado, un número pequeño puede no aportar la información necesaria y un número excesivo puede hacer perder la perspectiva y el foco. No se recomienda más de 10 objetivos, pese a que este número es muy relativo dado que se deberá adaptar a las necesidades, casuística y características de las organizaciones individuales.
- Un CMI "atemporal" y "global" permitirá la comparativa entre diferentes años y departamentos, unidades organizativas, empresas, etc. de los objetivos-indicadores aportando datos relativos a tendencias temporales, organizativas, etc.
- En organizaciones sin necesidades regladas de formatos en las memorias del Servicio de Prevención, se podrá analizar el formalizar el CMI como programación y

memoria anual del servicio de prevención así como elemento de entrada para los procesos de revisión por la

dirección que establece el Estándar OHSAS 18001:2007... ("trabajar para no trabajar").



# Implantación del CMI de prevención de riesgos laborales





# 5.1

## TAREA 1: DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

La implantación de un CMI no debería abordarse como el desarrollo de cualquiera de los elementos técnicos que conformen el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, dado que, como se ha mencionado en la Guía, un CMI es una herramienta de gestión que va a implicar, en la mayoría de los casos, un cambio tanto en la cultura empresarial, como en los responsables de la misma.

Así, y como una "actividad preventiva" más (pese a enmarcarse dentro del concepto de gestión estratégica), es recomendable que su plan de implantación se instrumente bajo el elemento legal que se dispone dentro de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: la planificación de la actividad preventiva definida por los artículos 8 y 9 del RD 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Para ello, se recomienda disponer de una herramienta (sistema informático, plantilla ofimática, etc.) que incluya,

para cada uno de las fases que conforman la implantación global del CMI, al menos los siguientes datos:

Acción	Prioridad	Medios humanos	Medios materiales	Recursos económicos	Fecha inicial	Fecha de control	Fecha finalización	Observaciones

Cada organización es diferente del resto, por lo que establecer un tiempo mínimo para la implantación de un CMI es complicado. Sin embargo, es recomendable que, el proceso global (Fase 1-Fase 7) se programe para **12 meses**, tiempo necesario para obtener datos representativos de muchos de los objetivos e indicadores "tipo" que se podrán manejar en un CMI de prevención de riesgos laborales (relativos a la siniestralidad, formación, gestión de riesgos, datos de salud de trabajadores, etc.).

Este plan de implantación, deberá ser sometido, como cualquier acción preventiva, a la consulta y participación de los trabajadores según lo dispuesto en el Capítulo V Consulta y participación de los trabajadores de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

Es importante resaltar que, pese a que por coherencia con la estructura de la Guía, esta tarea se ha dispuesto en la Fase 6, debe ser tenida en cuenta desde el momento ini-

cial del proceso, debiendo ser, si se toma sólo en consideración el factor "orden cronológico", la primera de las acciones a tener en cuenta en el proceso.

# 5.2

## TAREA 2: COMUNICACIÓN

Un CMI de prevención de riesgos laborales va a implicar la participación de diversas personas en las organizaciones, relacionadas, tanto directa como indirectamente en la gestión del mismo, por lo que los procesos de comunicación necesariamente asociados al CMI van a cobrar una



importancia tremenda si se quiere garantizar un proceso de implantación dinámico y efectivo.

Estos procesos de comunicación van a cumplir un doble objetivo, por un lado, **sensibilizar** a la organización sobre la bondad del CMI alineándolos con la estrategia de despliegue y el objetivo con el mismo y, por otro lado, mantener, de manera constante, la **motivación** de las personas participantes tanto directa como indirectamente.

Dependiendo del tipo de organización en la que se presenten servicios, se deberá desarrollar, solicitar, participar, etc. un plan de comunicación interna (y externa en los casos en los que se determine oportuno) que consiga, al menos:

- Explicar el *qué* y *porqué* del CMI haciendo hincapié en que se trata de un modelo de gestión que ayudará a la organización a mejorar en su desempeño, no a buscar "culpables" de resultados no esperados.
- Solventar cualquier duda que pueda haber del proceso (tanto técnica como motivacional).
- Alinear a todos los miembros posibles de la organización, y/o partes interesadas externas, con el CMI.
- Mantener informado a los trabajadores de la empresa, con la periodicidad e información<sup>28</sup> pertinente, de los resultados obtenidos.

28. Se deberán valorar aspectos de confidencialidad de la información a trasladar en el plan de comunicación.

Se deberá valorar muy positivamente el extender el plan de comunicación a las acciones de consulta y participación de los trabajadores según lo dispuesto en el Capítulo V Consulta y participación de los trabajadores de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (a través de los delegados de prevención, en las reuniones del comité de seguridad y salud, etc.), no sólo como un aspecto legal a cumplir, sino como una oportunidad de alinear a una parte interesada más de la organización con los objetivos del CMI.

## 5.3

### TAREA 3: CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CMI

En cualquier organización, tal y como establece el punto 4.4.2 del Estándar OHSAS 18001:2007, debe asegurarse que cualquier persona que trabaje para ella y que realice

tareas que puedan causar impactos en la Seguridad y Salud en el Trabajo, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuadas.

Este aspecto, que también se circunscribe dentro del conjunto de deberes empresariales en materia de prevención de riesgos laborales (artículo 19 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales), no sólo debe ser entendido y abordado como un proceso ligado al conocimiento de riesgos y medidas preventivas (aspectos técnico-legales), sino que ha de ser visto como un proceso global de aseguramiento de la competencia de los trabajadores que, partiendo del análisis de las competencias disponibles y necesarias, riesgos, medidas preventivas, funciones, responsabilidades y autoridades relativas al proceso de gestión del CMI, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, etc. consiga una capacitación global y completa de los trabajadores.

Conseguir que los trabajadores sean competentes y tomen la conciencia adecuada sobre el proceso gestionado, cubriendo tanto los necesarios aspectos técnico-legales como los restantes (relativos al desempeño de una función), va a requerir, pues, que el arquitecto del CMI lleve a cabo un previo análisis de los requisitos necesarios para las diferentes personas involucradas directa o indirectamente en el CMI, requisitos, como se indicaba en el párrafo anterior, ligados tanto a competencias funcionales para el desempeño de las tareas asignadas, como transversales y/o personales en su caso. A posteriori y vehiculado

**Tipos de competencia:**

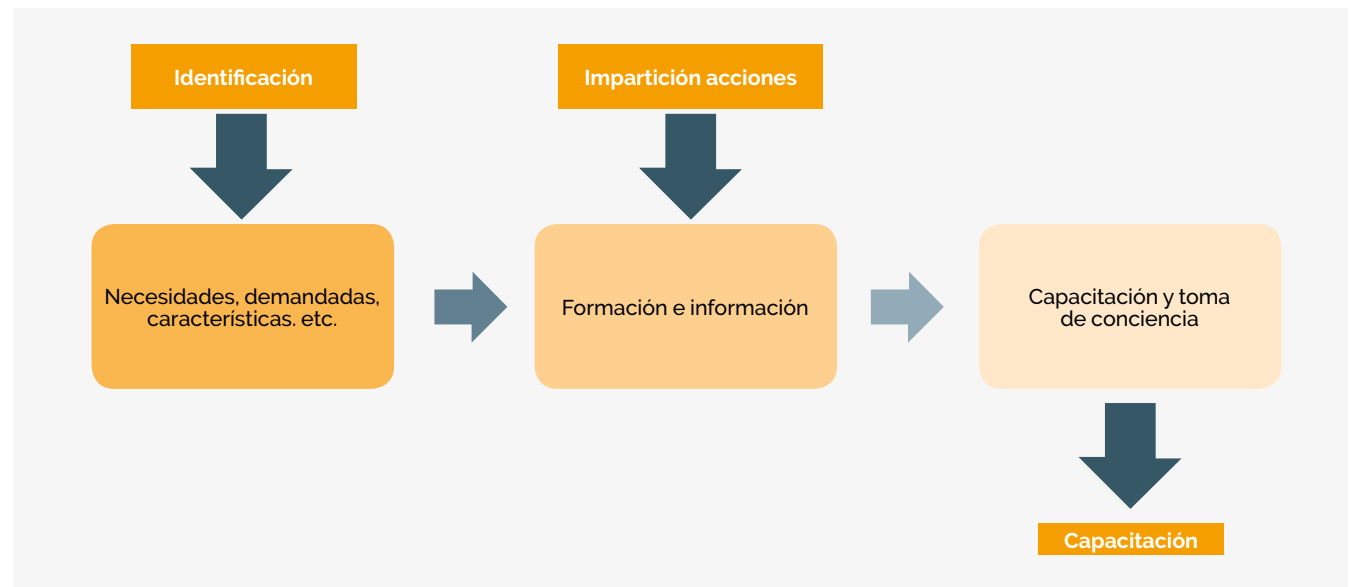
- **Conocimientos:** definen lo que la persona sabe y permiten ser aprendidos.
- **Habilidades:** definen lo que la persona sabe hacer como su capacidad de relación interpersonal y permiten ser entrenadas.
- **Actitudes:** definen lo que la persona es, cómo se desenvuelve ante las situaciones y escenarios y permiten ser fomentadas.

a través de las consiguientes acciones formativas (teóricas y/o prácticas) e informativas, el arquitecto del CMI, deberá asegurar que se alcanzan.

El arquitecto, deberá trabajar, al menos en la consecución de las siguientes competencias de los trabajadores involucrados en la gestión del CMI de prevención de riesgos laborales:

- CMI: concepto, objetivo, fases, acciones a desarrollar en el caso de desviaciones de los resultados, etc.
- Elementos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo sobre los que se trabaja: concepto, marco legal, beneficios, posibles problemas asociados a su no cumplimiento, etc.

- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización: particularidades, procesos, interfaces, etc.
- Riesgos y medidas preventivas, de la organización o de la unidad de negocio incluida en el alcance del CMI.
- Empresa: definición, visión, misión, valores, mercado, estrategia, etc.
- Habilidades transversales (liderazgo, trabajo en equipo, comerciales, etc.).
- Personales (autoconfianza, superación de adversidades, etc.).



# Explotación del CMI de prevención de riesgos laborales





# 6.1

## REVISIÓN DEL CMI

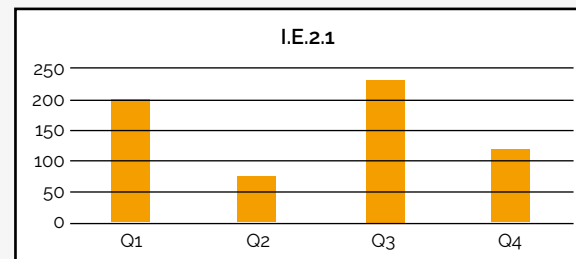
El CMI de prevención de riesgos laborales, como herramienta de gestión, ha de ser revisado periódicamente para analizar si cada uno de los elementos constituyentes (CMI en sí, objetivos, indicadores, responsables, etc.) ha sido adecuado a los fines perseguidos, poniendo especial atención en la revisión del conjunto de objetivos, tanto estratégicos como operativos y sus correspondientes indicadores.

Para ello, es importante establecer las fechas de control (ver punto 5.1. de la Guía) en las que el arquitecto del CMI se asegurará de revisar dichos elementos.

El arquitecto del CMI deberá establecer la periodicidad de esta revisión, pero es recomendable, al menos, establecer **revisiones trimestrales parciales** del mismo y una **revisión global anual de resultados**, de forma que, ante cualquier posible defecto, deficiente elección del objetivo-indicador, problema, etc., se disponga del tiempo necesario para poder revisar la estrategia y poder establecer soluciones alternativas.

OHSAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO E.2	IMPLANTAR EN LA COMPAÑÍA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO
4.2		
	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

INDICADOR	TOTAL DE TRABAJADORES	TRABAJADORES CON ALTERACIONES				MEDIDA	VALORACIÓN
		Q1	Q2	Q3	Q4		
I.E.2.1	4000	200	78	234	123	16%	NO OK







Durante estas revisiones se deberán analizar factores como:<sup>29</sup>

- **Validez del CMI:** se deberá analizar si el mismo es útil para representar, de forma clara, visual y útil, la contribución de la seguridad y salud en el trabajo a la consecución de los objetivos globales de la organización (sobre todos los financieros). Para ello, el arquitecto del CMI se podrá hacer preguntas como:
  - ¿El CMI aporta la visión "clave" o "estratégica" del área de seguridad y salud en el trabajo?
  - ¿El CMI aporta información sobre los aspectos del área de seguridad y salud en el trabajo que "aportan valor" o influyen en la consecución de los objetivos financieros y de cliente estratégicos de la organización?
  - ¿El CMI aporta la información necesaria para la toma de decisiones?
  - ¿Los beneficios aportados justifican el "coste" de su gestión?
  - ¿Ha habido algún cambio en la estrategia de la organización que haga necesaria la revisión del CMI?
  - Etc.
- **Validez de los objetivos e indicadores:** se deberá analizar si los objetivos e indicadores seleccionados son útiles y "rentables" para la organización. Para ello, el ar-

29. Resultará tremendamente útil que en el proceso de revisión se tengan en cuenta a las diferentes partes interesadas pertinentes (Comité de dirección, responsables de objetivos e indicadores, representantes de los trabajadores, etc.).

quitecto del CMI se podrá hacer siguientes preguntas como las que se indican:

- ¿Los objetivos-indicadores definen la visión "clave" o "estratégica" del área de seguridad y salud en el trabajo?
- ¿Los objetivos-indicadores aportan información sobre los aspectos del área de seguridad y salud en el trabajo que "aportan valor" o influyen en la consecución de los objetivos financieros y de cliente estratégicos de la organización?
- ¿Los objetivos-indicadores definen claramente el concepto a medir?

- ¿Los objetivos-indicadores aportan la información necesaria para la toma de decisiones?
- ¿Sus beneficios compensan los costes incurridos en su obtención?
- ¿La forma de representación es la adecuada?
- ¿Es la periodicidad de revisión adecuada?
- ¿Las personas involucradas en su gestión están totalmente de acuerdo con los mismos?
- Etc.
- **Validez de la cadena de hipótesis:** se deberá analizar si la cadena de hipótesis establecida para los objetivos



*Una empresa ha establecido como objetivo estratégico la disminución de accidentalidad en la organización y tras el correspondiente análisis se deciden las siguientes acciones-objetivos operacionales:*

- Formación de reciclaje de la totalidad de la plantilla con un incremento horario del 10% frente a las acciones anteriores.
- Elaboración de instrucciones de trabajo específicas para las tareas críticas.
- Información sobre las instrucciones de trabajo realizadas.

*Tras un análisis de la evolución de los indicadores de siniestralidad (que miden el objetivo estratégico), se pone de manifiesto que las acciones no han sido adecuadas ya que los mismos, lejos de disminuir, han aumentado en el trimestre de medición.*

*Después del análisis de dichos datos se decide llevar a cabo un análisis más en profundidad para determinar otras posibles acciones (objetivos) para disminuir la tasa de siniestralidad.*



estratégicos y operativos de seguridad y salud en el trabajo es real o, por el contrario, la consecución de los objetivos operativos no lleva a la consecución de los estratégicos de los que se derivan. En este caso, se deberá reformular la hipótesis para ajustar “el esfuerzo” de la organización y alinearlos con las estrategias.

- **Evolución de los indicadores:** para comprobar la tendencia del elemento objeto de medición, analizando los resultados obtenidos frente a los deseados. Esta evolución de los indicadores deberá ser llevada a cabo de manera conjunta, tanto con el resto de los objetivos-indicadores del CMI, como con los restantes elementos de la empresa y del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y sistemas de gestión de la empresa con incidencia directa-indirecta en el mismo (calidad, medio ambiente, RSE, encuestas de clima laboral, etc.), de forma que se pueda llevar a cabo un análisis de conjunto con el que asegurar que la interpretación de los resultados, tendencias, hechos puntuales puestos de manifiesto, etc. son adecuadamente analizados y entendidos.
- **Posibles sugerencias:** de las diferentes partes interesadas en relación al sistema, los objetivos, indicadores, fuentes de medición, etc.

El examen periódico del CMI se podrá instrumentalizar de diversas formas en función de las características e intereses de la organización:

- Se podrán definir comités de seguimiento parciales y/o globales del CMI involucrando a las partes interesadas pertinentes (dirección, responsables de procesos, res-

ponsables de objetivos, representantes de los trabajadores, etc.).

- Revisiones periódicas con los diferentes responsables de los procesos sobre los que se definen los objetivos e indicadores.
- Revisiones parciales del CMI en las reuniones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisiones de los indicadores en las reuniones diarias de producción.



## 6.2

### TOMA DE DECISIONES Y MEJORAS DEL CMI

No hay que perder la perspectiva de que el CMI es una herramienta que debe ser capaz de proporcionar la información necesaria para asegurar una adecuada gestión en la empresa, por lo que se debe asegurar que, tras los corres-



pondientes procesos de revisión periódica del CMI, tanto parciales como globales, los datos obtenidos sirvan para, en caso necesario, el establecimiento de acciones de mejora (preventivas o correctivas) para alinear las tendencias detectadas con los datos esperados.



*En el caso de detectar en las revisiones parciales o globales del CMI una desviación de los indicadores en relación a los datos esperados tanto a nivel de indicadores estratégicos como operativos, se deberá llevar a cabo un análisis en profundidad para determinar las causas y valorar la definición de nuevos objetivos operativos o indicadores.*

Diseñar e implantar un CMI del que, si los datos ponen de manifiesto tendencias "negativas", no se deriven acciones correctivas y/o preventivas, dejará vacío el principal propósito del mismo; **GESTIONAR para mejorar de forma continua el desempeño de la organización.**

En la definición de las consecuentes acciones se deberá mantener la premisa definida en el proceso del CMI: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

En organizaciones certificadas en el Estándar OHSAS 18001:2007, se podrán aprovechar los procesos de Revisión por la Dirección para, tras el análisis de los resultados del CMI, establecer los correspondientes planes de acción.

## 6.3

### COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Como parte final del ciclo de gestión del CMI, se deberán definir los diferentes niveles de acceso a la información de la revisión del CMI, es decir: **¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?**

La forma empleada por la organización para la comunicación de resultados dependerá, tal y como se establecía en el punto 6.1 de la Guía, de cada empresa, sus intereses, medios disponibles, grupos hacia los que se dirige, etc. pudiendo realizarse a través de cualquier canal de comunicación interna habitual (intranet, boletines internos, etc.).

De general, se debe tener en cuenta que se debe adaptar la información a facilitar en función de los receptores de la

misma, de manera que se consiga el objetivo perseguido con el proceso de comunicación. Así, si se está presentando la información en el Comité de Dirección, será más apropiado preparar una presentación sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos basada en gráficos y tablas numéricas o basadas en códigos de colores que un texto de explicación en el que se incluyan un número elevado de datos.

Si se pretende comunicar al equipo que forma parte del proceso de explotación del CMI, igual resulta oportuno llevar a cabo fichas resumen de cada uno de los objetivos estratégicos y los operacionales relacionados.

Un adecuado proceso de comunicación reportará grandes beneficios a la organización, como:

- Asegurar elementos de entrada para el CMI que de otra forma, podrían no ser conocidos nunca.
- El acceso a la información de la evolución y resultado del CMI permitirá la pronta reacción de las diferentes partes interesadas.
- Se dinamiza la involucración de las diferentes partes interesadas.
- Cumplimiento del mandato legal de consulta y participación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales.
- Lograr que todas las personas que trabajan para la organización dispongan de la información necesaria y participen en los objetivos-indicadores de la empresa.



## REPORTE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANIFICACIÓN | INFORMACIÓN

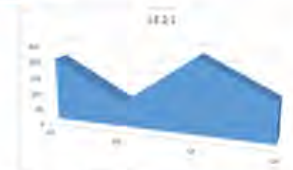
OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	ASEGURAR LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS
4.4.6	E.1	

INDICADOR	CLIENTES ESTRATÉGICOS	CLIENTES ESTRATÉGICOS	Q1	Q2	Q3	Q4	MEDIDA	VALORACIÓN
I.E.1.1	1800	200	150	30	200		78%	NO OK



OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	IMPLANTAR EN LA COMPAÑÍA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO
4.2	E.2	

INDICADOR	TOTAL DE TRABAJADORES	TRABAJADORES CON ALTERACIONES	Q1	Q2	Q3	Q4	MEDIDA	VALORACIÓN
I.E.2.1	4000	290	78	234	120		9%	NO OK

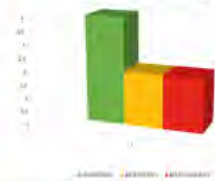


### RESUMEN DE RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUS OPERATIVOS

CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE OBJETIVO	CONSECUENCIA
E.1	ASEGURAR LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGICO	EN PROCESO
O.1.1	INICIAR LA COORDINACIÓN EMPRESARIAL EN LA TOTALIDAD DE LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS QUE ESTÉN PENDIENTES DE COORDINAR	OPERATIVO	ALCANZADO
O.1.2	IMPLANTACIÓN DE UN PLAN ESPECÍFICO DE FORMACIÓN A LA TOTALIDAD DE LOS RESPONSABLES DE CUENTA AFECTADOS EN RELACIÓN A LOS REQUISITOS (NORMATIVOS E INTERIORS) DE COORDINACIÓN EMPRESARIAL	OPERATIVO	EN PROCESO
O.1.3	ABORDAR DENTRO DE LAS REUNIONES MENSUALES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN KPIs RELATIVOS AL ESTADO DE LA CAE EN CLIENTES ESTRATÉGICOS	OPERATIVO	ALCANZADO
E.2	IMPLANTAR EN LA COMPAÑÍA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO	ESTRATÉGICO	NO ALCANZADO
O.2.1	DESENERAR UNA POLÍTICA DE SST CON LA INCLUSIÓN DE LOS ASPECTOS ESPECÍFICOS RELATIVOS A LA PROMOCIÓN DE LA SALUD	OPERATIVO	ALCANZADO
O.2.2	IMPLANTACIÓN DE UN PLAN ESPECÍFICO DE FORMACIÓN EN RELACIÓN A LOS BENEFICIOS DE LLEVAR UNA VIDA SALUDABLE AL NOS DE LA PLANTILLA	OPERATIVO	ALCANZADO
O.2.3	MEJORAR LOS HÁBITOS ALIMENTARIOS DE LOS TRABAJADORES DURANTE LA JORNADA LABORAL	OPERATIVO	NO ALCANZADO

ALCANZADO	EN PROCESO	NO ALCANZADO
4	2	2

RESUMEN DE RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUS OPERATIVOS

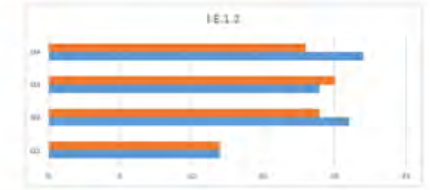
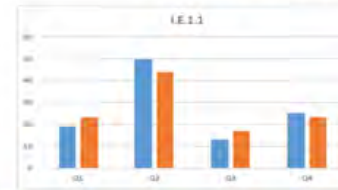


## REPORTE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANIFICACIÓN | INFORMACIÓN

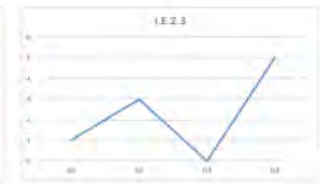
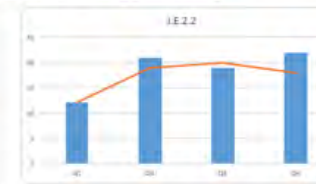
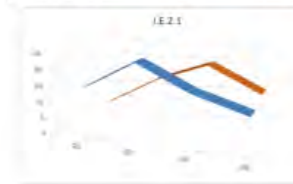
OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	DISMINUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE FRECUENCIA E INCIDENCIA DERIVADOS DEL EMPLEO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO ANTERIORES AL AÑO 1.995
4.4.6	E.1	

INDICADOR	TRABAJADORES AFECTADOS	Q1	Q2	Q3	Q4	MEDIDA	VALORACIÓN
I.E.1.1	300	13	50	13	25	NA	NO OK
I.E.1.2	300	12	21	19	22	-	OK



OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO
4.4.6	E.2	

INDICADOR	TRABAJADORES AFECTADOS	Q1	Q2	Q3	Q4	MEDIDA	VALORACIÓN
I.E.2.1	500	14	23	15	10	-	OK
I.E.2.2	300	12	21	19	22	-	OK
I.E.2.3	50	1	3	0	5	10%	OK



# Caso práctico





# 7.1

## PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para facilitar el empleo y comprensión de los diferentes conceptos empleados en la guía, se hace uso, a lo largo de la misma así como en la herramienta Excel, de un par de empresas ficticias<sup>30</sup> claramente diferentes tanto en lo relativo a la actividad desarrollada como a su "realidad y necesidades preventivas" de forma que se puedan proponer diferentes tipos de objetivos e indicadores abarcando desde aspectos técnicos a conceptos de "reciente eclosión"<sup>31</sup> como los relacionados con la promoción de la salud y el *Corporate WellBeing*.

30. Todos los datos incluidos en la descripción de las mismas, son totalmente ficticios

31. Pese a la reciente eclosión del concepto de empresa saludable, la promoción de la salud en el trabajo es un ámbito con un amplio y profuso desarrollo (ver [http://www.who.int/topics/health\\_promotion/en/](http://www.who.int/topics/health_promotion/en/)).

### HAGOMOTORES, S.A

**Nombre de la empresa:**

Hagomotores, S.A.

**Fecha de creación:**

Febrero 1980.

**Trabajadores:**

470.

**Centros de trabajo:**

Barcelona, Zaragoza y Lleida.

**Tipología de los centros de trabajo:**

Oficinas (3), fundiciones (3) (compartiendo ubicaciones).

**Organización preventiva:**

Servicio de prevención propio que asume las disciplinas de seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada.

**Misión:**

Innovar, desarrollar, crecer sostenidamente y producir productos con alto valor añadido que satisfagan a nuestros trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y sociedad.

**Visión:**

Ser una empresa líder en nuestro sector convirtiendo a nuestros clientes y trabajadores en *partners* y co-participes de nuestro éxito empresarial.

**Valores:**

Compromiso con nuestros trabajadores, respeto por el entorno, calidad en todos nuestros desarrollos, innovación como piedra angular de nuestro trabajo.

**Sistemas de gestión:**

La empresa dispone de Sistema de Gestión Medio Ambiental ISO 14001, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y Sistema de Gestión de la Calidad para la industria del automóvil UNE-ISO/TS 16949 implantados y certificados. Actualmente se encuentra en vías de obtención de certificación de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001:2007

**Siniestralidad:**

Accidentes con baja últimos 3 años (respectivamente): 47, 56, 68 (el 93% de los mismos se han producido en los diferentes centros de trabajo).

La empresa, en el último año, ha tenido dos accidentes calificados como muy graves con causas relacionadas con falta de medidas de seguridad en equipos de trabajo.

Los principales motivos de los accidentes de trabajo se deben a atrapamientos durante el uso de los equipos de trabajo, caídas al mismo nivel y sobreesfuerzos.

Los principales agentes materiales involucrados en los accidentes son equipos de trabajo sin las adecua-



das medidas de seguridad, cargas manejadas durante la jornada laboral y "materiales" varios por el centro de trabajo.

Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la siniestralidad de los últimos años y se están definiendo planes de choque para su control.

**Otros datos:**

En la última auditoría reglamentaria llevada a cabo en la compañía, se han puesto de manifiesto las siguientes desviaciones:

- Se han detectado puestos de trabajo en los que no se ha llevado a cabo la evaluación de riesgos.
- Se han detectado equipos de trabajo que no cumplen con los requisitos del RD 1215/1997, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- No se asegura la implantación de las medidas preventivas/correctivas derivadas de las planificaciones de la actividad preventiva en los plazos definidos.
- No se asegura la verificación de las medidas definidas para la gestión de las emergencias.
- No existen evidencias objetivas de una completa aplicación de los requisitos en materia de coordinación de actividades empresariales con la totalidad de los proveedores de la empresa.

**VENDOSERVICIOS ESTRATÉGICOS, S.L.U.****Nombre de la empresa:**

Vendoservicios Estratégicos, S.L.U.

**Fecha de creación:**

Marzo 2008.

**Trabajadores:**

4000.

**Centros de trabajo:**

Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla y Zaragoza.

**Tipología de los centros de trabajo:**

Oficinas (5) y trabajo en centros de trabajo de clientes.

**Organización preventiva:**

Servicio de prevención propio que asume las disciplinas de seguridad en el trabajo y ergonomía y psicología aplicada.

**Misión:**

Desarrollar soluciones tecnológicas que se ajusten a las necesidades de la sociedad y de las empresas ayudándolas a avanzar e impulsar sus resultados.

**Visión:**

Las personas y su desarrollo integral son el eje sobre el que debe pivotar el éxito de cualquier compañía.

**Valores:**

Compromiso con nuestros colaboradores, espíritu de equipo, coherencia entre lo que decimos y hacemos e innovación para cambiar el futuro.

**Sistemas de gestión:**

La empresa dispone de Sistema de Gestión de Responsabilidad Social SA 8000, Empresa Familiarmente Responsable EFR y Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001:2007 implantados y certificados.

Siniestralidad: La empresa lleva los últimos 3 años sin accidentes de trabajo con y sin baja.

Los últimos accidentes de trabajo que ha registrado la empresa, han sido accidentes *in itinere* y en *Kick off* fuera de la oficina con eventos lúdicos organizados por la compañía.

**Otros datos:**

En la última auditoría reglamentaria llevada a cabo en la compañía, se han puesto de manifiesto la siguiente desviación:

- No existen evidencias objetivas de una completa aplicación de los requisitos en materia de coordinación de actividades empresariales con la totalidad de los clientes de la empresa.



# 7.2

## INSTRUCCIONES DE USO DE LA HERRAMIENTA EXCEL

### ¿EN QUÉ CONSISTE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN?

El libro Excel adjunto consiste en una herramienta de gestión de un **Cuadro de Mando Integral** (CMI) en el que se introducirán los objetivos estratégicos definidos por la compañía y sus objetivos operativos asociados vehiculizado, a través de los indicadores de medición seleccionados para cada uno de los objetivos y que permitirá controlar la evolución de los elementos definidos, concluir la consecución o no de los objetivos marcados y valorar la eficacia de cada uno de ellos.

### COSAS A TENER EN CUENTA ANTES DE USO

El archivo Excel dispone de varios botones que facilitan la navegación por la herramienta. Se deberá tener en cuenta que, para el correcto funcionamiento de los botones de navegación se debe tener, dentro de la herramienta Excel instalada en el equipo, habilitados los controles ActiveX en el Centro de Confianza de las opciones de configuración del programa.

En el caso, de que por seguridad del sistema informático de la organización, no sea posible habilitar este tipo de contenido, se podrá usar la herramienta a través de las pestañas situadas en la parte inferior del archivo y que corresponden a cada una de las hojas que componen el libro Excel.

### PASO A PASO

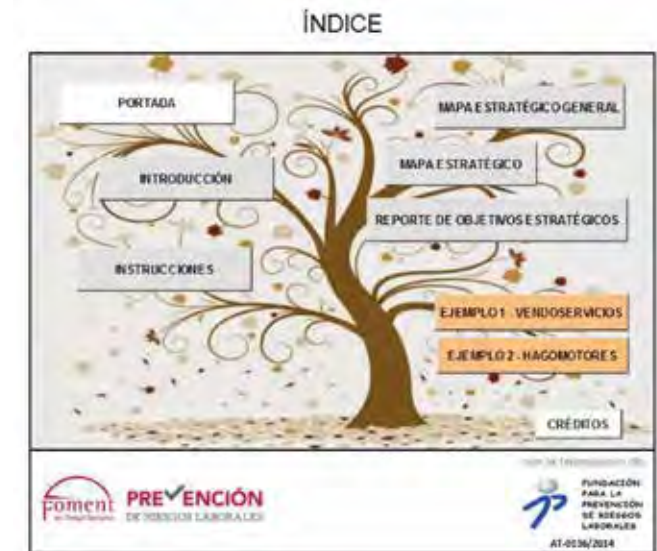
A continuación se describe, pantalla por pantalla, el contenido que se podrá encontrar, qué información ofrece y qué permite hacer con esa información.

### PORTADA

Es la puerta de entrada a la herramienta de gestión con tan sólo pulsar el botón **"COMENZAR"**.



### ÍNDICE



Desde esta pantalla se accederá a todos los rincones de la herramienta teniendo en cuenta que, desde cada una de las pantallas se dispondrá de un botón que remitirá de nuevo a la pantalla **"ÍNDICE"**.

### INTRODUCCIÓN

Pulsando este botón desde la pantalla **ÍNDICE** se accederá a un texto introductorio que describirá el concepto de ¿qué es un cuadro de mando?, qué nos aporta y su diferencia fundamental con un cuadro de mando integral (CMI) que es el tipo de herramienta que nos ocupa.





### INTRODUCCION

Un cuadro de mando es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto ordenado de objetivos e indicadores que proporcionan a la alta dirección y a los distintos responsables en las organizaciones una visión comprensible del negocio y de su área de responsabilidad.

La información aportada por un cuadro de mando, permite enfocar y alinear a los equipos operativos, a los unidades de negocio, a los recursos y a los procesos con las estrategias de la organización, es decir, va a traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que van a proporcionar la estructura necesaria para formar un sistema de gestión y medición estratégica.

Un cuadro de mando integral (CMI) se ve a diferencia de un cuadro de mando en las perspectivas desde las que se gestionan los diferentes objetivos. Indicadores, en el CMI los objetivos e indicadores, se deberán orientar, al menos en las siguientes perspectivas:

**FOMENTO PREVENCIÓN**  
FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
AT 01/36/2014

Dentro del apartado de **“INSTRUCCIONES”** se encontrará una pequeña introducción de cada uno de los apartados de la herramienta con el objeto de poner en situación al usuario y emplazarle a ampliar la información en esta guía.

### MAPA ESTRATÉGICO GENERAL

Esta pantalla presenta una visión general y orientativa de un mapa estratégico. El mapa se deberá adaptar a nuestra realidad empresarial, incluyendo en cada elipse los objetivos definidos según se describe en el apartado **4.4. FASE3: Definir la arquitectura de la medición.**

### MAPA ESTRATÉGICO



En esta hoja se podrán introducir los objetivos definidos por la compañía y que serán los que se desarrollen en las hojas posteriores.

### INSTRUCCIONES

#### INSTRUCCIONES

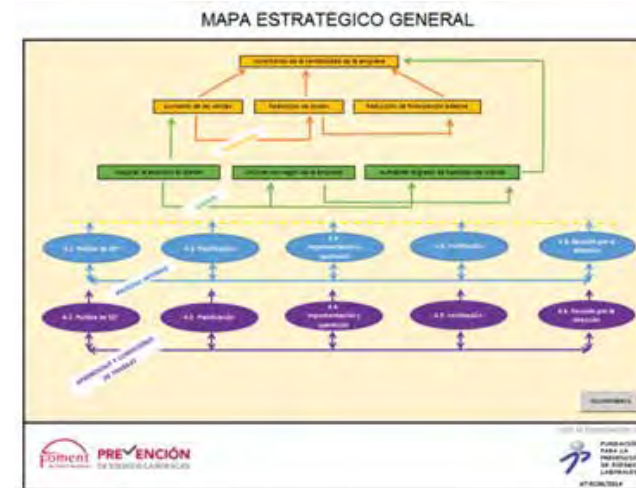
**¡Bienvenido a la herramienta de gestión de Cuadro de Mando Integral!** te encuentras ante un libro excel con el que podrás gestionar los objetivos establecidos dentro de tu compañía realizando un seguimiento y reporte de los mismos a través de sus responsables asignados y plazos de ejecución.

¿En qué consiste la herramienta?  
La herramienta está estructurada en pestañas temáticas por las que te podrás mover de manera ordenada gracias a los botones de acción que encontrarás en cada una de las hojas.

**ÍNDICE**  
Aquí podrás encontrar el mapa de navegación por la herramienta. Cada uno de los botones que recoge esta página te llevará, de manera directa a la página del mismo nombre.

**INTRODUCCIÓN**  
Encontrarás un breve resumen que te orientará en relación a "¿qué es un cuadro de mando?", así como la diferencia que existe en relación a un "cuadro de mando integral" toda esta información la podrás encontrar desarrollada en la GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO INTEGRAL DE MANDO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES).

**FOMENTO PREVENCIÓN**  
FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
AT 01/36/2014



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1, OBJETIVO ESTRATÉGICO 2, OBJETIVO ESTRATÉGICO 3, OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Estas hojas del libro Excel conforman el cuerpo central de la herramienta junto con el mapa estratégico ya que se emplearán para el desarrollo y explotación del CMI. Para cada una de las pantallas, numeradas del 1 al 4, se podrán definir un objetivo estratégico, al que se le asociarán uno o varios indicadores de medición (hasta cuatro, distribuidos en dos indicadores de valores sencillos relacionados con



los datos del año en curso de la actividad asociada al objetivo y dos dobles en relación a la posibilidad de comparar los datos de la actuales de la compañía con los disponibles de un año anterior) y sus objetivos operativos asociados (hasta tres) para los que se incluye la

ESTRATÉGICOS / OPERATIVOS		
<b>OHSAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.X</b>	<i>En este espacio se introducirá la definición general del objetivo estratégico.</i>
<i>En este espacio se introducirá el epígrafe perteneciente al estándar OHSAS 18001:2007 con el que estará relacionado el objetivo definido. En el caso de que no se disponga este campo no aplica.</i>	<b>OBJETIVO OPERATIVO.X</b>	
	<b>E.X</b>	
	<b>O.X</b>	

<b>INDICADOR</b>	<i>En este espacio se introducirá la definición del indicador del objetivo estratégico.</i>
<b>CODIFICACIÓN</b>	<i>En este espacio se introducirá la codificación que se designe siendo la propuesta para este proyecto la siguiente:</i> <b>I.E.X.Y / I.O.Z.X.Y</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<i>En este espacio se describirá al detalle el indicador.</i>
<b>MEDICIÓN</b>	<i>En este espacio se describirán al detalle los parámetros de medición del indicador que permitirán valorar su consecución.</i>
<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<i>En este espacio se asignará el RESPONSABLE DE EJECUCIÓN del indicador.</i>
<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>	<i>En este espacio se asignará el RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO del indicador.</i>
<b>TIPO DE OBJETIVO</b>	<i>En este espacio se dispone de un menú desplegable que permitirá elegir entre objetivo CUANTITATIVO y objetivo CUALITATIVO.</i>

posibilidad de asociar, por cada objetivo, seis indicadores de seguimiento (tres sencillos y tres dobles, siguiendo el criterio descrito anteriormente).

¿Qué información se podrá introducir?

INDICADOR	<i>En este espacio se introducirá el texto relacionado con el indicador que nos permita saber, por ejemplo, trabajadores afectados por el indicador.</i>	<i>En este espacio se introducirá el tipo de datos con los que se alimentará el indicador.</i>				MEDIDA	VALORACIÓN
		Q1	Q2	Q3	Q4		
<b>I.E.X.Y</b>	<i>En este espacio se introducirá el valor relacionado con el indicador que permita saber, por ejemplo, trabajadores afectados por el indicador.</i>					<i>En este espacio se introducirá / calculará el valor que permita valorar la consecución o no del indicador.</i>	<i>En este espacio se dispone de un menú desplegable que permitirá elegir entre indicador cumplido "OK" cuya elección marcará la casilla en verde o indicador no cumplido "NO OK" cuya elección marcará la casilla en rojo todo ello de manera automática.</i>

Espacio destinado a la introducción de los valores de los indicadores definidos a comparar entre distintos años, permitiendo introducir en la línea superior (azul) los datos a comparar con los actuales, línea inferior (naranja).

**Codificación:**

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO.X:** "X" define el número de objetivo estratégico.
- **E.X:** codificación referida a "E": estratégico; "X" define el número de objetivo estratégico.
- **O.Z:** codificación referida a "O": operativo; "Z" define el número de objetivo estratégico.
- **I.E.X.Y:** codificación referida a "I": indicador; "E": estratégico; "X": define el **número de objetivo estratégico con el que está relacionado**; **Y:** define el **número de indicador asociado al número de objetivo estratégico**.
- **I.O.Z.X.Y:** codificación referida a "I": indicador; "O": operativo; "Z": define el **número de objetivo operativo con el que está relacionado**; **Y:** define el **número de indicador asociado al número de objetivo estratégico**.
- **Q1, Q2, Q3, Q4:** cada uno de los trimestres en los que se divide el año.

Para cada indicador se dispondrá de un **gráfico** asociado que podrá ser cambiado por el usuario según se adecue a los datos asociados.

Una vez terminada la definición de los objetivos estratégicos / operativos y sus indicadores, así como los valores que permitirán concluir en relación a la consecución o no del objetivo (valoración) se dispondrá de una tabla resumen en la que se recogerán los siguientes datos:

CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE OBJETIVO	CONSECUCIÓN <sup>(1)</sup>
E.X	En este espacio se introducirá la definición general del objetivo estratégico.	En este espacio se dispone de un menú desplegable que permitirá elegir entre objetivo <b>ESTATÉGICO</b> y objetivo <b>OPERATIVO</b> .	En este espacio se dispone de un menú desplegable que permitirá elegir entre objetivo "ALCANZADO" cuya elección marcará la casilla en verde, objetivo "NO ALCANZADO" cuya elección marcará la casilla en rojo y objetivo "EN PROCESO" cuya elección marcará la casilla en naranja, todo ello de manera automática
O.X			

- (1) Este concepto está relacionado con la opción de poder definir varios indicadores para un mismo objetivo. En este sentido y ante la posibilidad de cumplimiento dispar de cada uno de ellos, se dispondrá de la posibilidad de, una vez realizado un análisis posterior de los efectos de los objetivos sobre los elementos afectados determinar si el objetivo afectado se encuentra ALCANZADO, NO ALCANZADO o EN PROCESO.

**REPORTE**

Cada una de las hojas de objetivos definidas dispondrá de un enlace directo a la hoja de reporte.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 & OBJETIVOS OPERATIVOS**

La **HOJA DE REPORTE** se cumplimentará de manera automática con los datos introducidos en las hojas de objetivos ya que, estas hojas, encuentran vinculadas. De esta manera se obtendrá un espacio de datos común en el que se podrá encontrar, para cada objetivo estratégico sus indicadores y gráficos asociados.

Desde la **HOJA DE REPORTE** se podrá acceder, mediante los botones disponibles, al índice de la aplicación, al mapa estratégico y a cada una de las hojas de objetivos. estratégicos asociadas.

**REPORTE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

ONSAS	OBJETIVO E ESTRATÉGICO.1		
0	E.1		E1

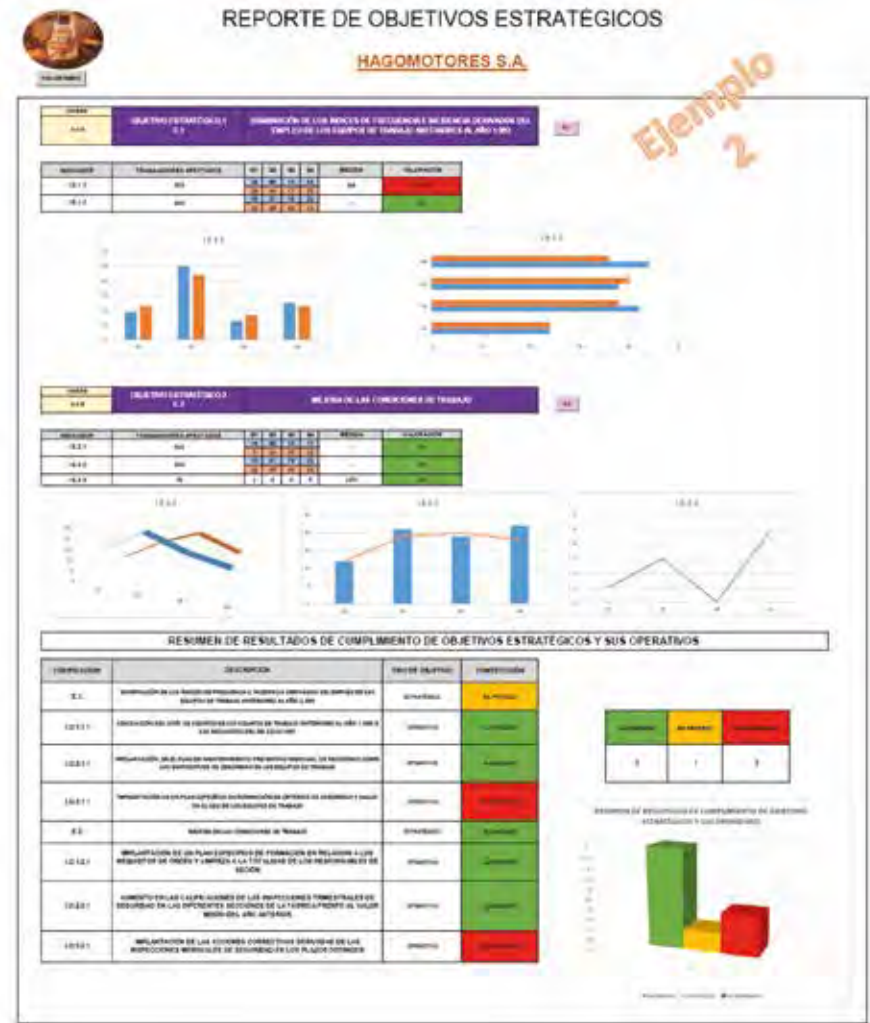


En esta **HOJA DE REPORTE** se dispondrá, a su vez, de un cuadro resumen de los resultados de cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus operativos en relación a su consecución valorada. Estos valores se cumplimentarán de manera automática ya que se encuentran relacionados con los datos de las diferentes hojas de objetivos al igual que la gráfica asociada.



**EJEMPLOS**

Desde la pantalla **INDICE** se dispondrá de la posibilidad de acceder a dos ejemplos en los que se podrá encontrar los datos cumplimentados y los objetivos e indicadores definidos, así como valores asociados de manera que el usuario dispondrá de la posibilidad de ver, para dos empresas diferentes, el resultado final de una hoja de reporte y de objetivos completa.



# Definiciones



**Acción de mejora:** Resultado directo de la búsqueda de soluciones a los puntos débiles detectados.

**Coste:** Gasto realizado para la producción de bienes y servicios. En el coste se deberán tener en cuenta diferentes factores, como materias primas y otros aprovisionamientos, servicios exteriores, mano de obra directa y/o indirecta, indirectos de prestación, etc.

**Cuadro de mando:** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

**Estrategia:** Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización para conseguir sus objetivos.

**Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Inversión:** Desde el punto de vista económico, se entiende inversión como el acto por el que se usan ciertos bienes (es decir, a la colocación de capital) con el ánimo de obtener beneficios en el tiempo.

**Medida:** Expresión del resultado de una medición.

**Medición:** Acción y efecto de medir, de comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar.

**Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido.

**Objetivo del proceso:** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con los resultados del proceso.

**Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

**Plan estratégico:** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y asignando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Posición de valor al cliente:** Es el valor obtenido de la diferencia entre los beneficios percibidos-recibidos por el cliente y los costes en los que se han incurrido (precio de compra, mantenimiento, controles de calidad, etc.).

**ROI (retorno sobre la inversión):** Es una razón financiera que expresa el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que ésta representa, expresado como un porcentaje.

El ROI es una ayuda a la que las unidades de toma de decisiones responden. Frecuentemente, dichas unidades basan sus decisiones en la impresión que les causan las propuestas que reciben. Esta impresión viene determinada en gran medida por el impacto financiero de la propuesta. Por ello es preferible calcular el ROI en términos de dinero.

$$\text{ROI} = [(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$$

**ROCE (rendimiento sobre el capital empleado):** Es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversor obtiene sobre los capitales empleados en un negocio.

**Sistema de gestión:** Método que de forma sistemática permite controlar las actividades, procesos y aspectos relevantes que integran una organización, para facilitar la consecución eficiente de los objetivos previstos o resultados deseados.

**Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo:** Parte del sistema de gestión global, que facilita la gestión de los riesgos de seguridad y salud laboral asociados al negocio de la organización. Incluye la estructura organizacional, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos, para desarrollar, implantar, aplicar, revisar y mantener la política y los objetivos de seguridad y salud laboral.

**Valores:** Principios éticos sobre los que se asientan las bases de las empresas. Son los pilares más importantes de cualquier organización y constituyen los principios éticos sobre los que se asienta la cultura las empresas y permiten crear sus pautas de comportamiento.

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

# Bibliografía





---

Artículo: *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*. Robert Kaplan y David Norton. *Harvard Business Review*.

Estándar OHSAS 18001:2007.

Gestión de la prevención de riesgos laborales en la pequeña y mediana empresa del INSHT.

Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa del INSHT.

Guía para la elaboración de contenidos formativos para trabajadores con Discapacidad Intelectual. IRSST.

Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Aenor Ediciones.

Libro "*A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*". Allan Mackay. *The Chartered Institute of Management Accountants*. ISBN 1-85971-570-2

Manual de procedimientos de prevención de riesgos laborales. Guía de elaboración del INSHT.

Norma ILO-OSH 2001.

Norma ISO 14001:2004.

Norma ISO 9001:2008.

Norma UNE 66175:2003. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.

NTPs del INSHT (305, 640, 751, 870, 911, 912, 913, 961, 962, 966, 967, 982, 983, 984, 1013, 1014).



