AAS2253

UCAB Universidad Calólica

LES BELLOS

CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS Q PLAZAS J.

BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.

BIBLIOTECA CENTRAL - SALA - TESIS

PLANTABAJA - SALA - TESIS



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE INGENIERÍA PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE MERCANTIL, C.A., BANCO UNIVERSAL

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad

Autor: Karla Peña Quintero

Asesor: Emmanuel López @.

Caracas, 31 de Mayo de 2010

Señores

Director y demás integrantes

Consejo de Área de Ingeniería

UCAB,

Presentes .-

Referencia: Aprobación Asesor

Estimados Señores:

Por medio de la presente hago constar que estoy dispuesto a supervisar, en calidad de Asesor, el Trabajo Especial de Grado titulado "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE MERCANTIL, C.A., BANCO UNIVERSAL", que será desarrollado por la Ing. Karla Peña Quintero, titular de la cédula de identidad número 16.821.480, como requisito parcial para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad.

Igualmente hago constar que he leído las "Normas para la Realización, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado", estando conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.

C. I. Nº 3.189.576

ii

DEDICATORIA

Al esfuerzo, la superación y la búsqueda de la excelencia.

Al futuro, el cual se construye todos los días con nuestras acciones.

A la energía que nos mantiene en movimiento.

Al amor que nos hace ser mejores personas.

AGRADECIMIENTOS

A dios y a mi santo, por siempre acompañarme en el camino y por ayudarme en aquellos momentos cuando no quería continuar caminando.

A mi familia, por apoyarme siempre y enseñarme que el esfuerzo es recompensando y que siempre se debe trabajar por aquello que soñamos.

Al profesor Emmanuel López, por su orientación e inmensa ayuda en la realización de esta investigación, y especialmente por hacer ver sencillo lo que parecía difícil.

A mis amigos, compañeros de la universidad y a todas aquellas personas que de alguna manera influyeron en el desarrollo de este trabajo de grado.

A todos, gracias.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE INGENIERÍA PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE MERCANTIL, C.A., BANCO UNIVERSAL

Autor: Karla N. Peña Quintero

Asesor: Emmanuel López.

Fecha: Mayo de 2010

RESUMEN

Muchas de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos de trabajo que están mucho más cerca del cliente. Organizaciones del sector financiero, como la banca, reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos, lo cual supone que todos los trabajadores de la organización, así como todas las unidades de negocios y de apoyo, están alineadas y vinculadas a la estrategia. En Mercantil, C.A., Banco Universal, el Balanced Scorecard es la metodología utilizada para formular la estrategia y evaluar el desempeño de la organización, a través de cuatro perspectivas básicas: la de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, estableciendo para cada perspectiva, objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Visto lo expuesto, el propósito de esta investigación fue diseñar indicadores que permitieran evaluar el desempeño de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. En este sentido, la presente investigación es descriptiva, tipo proyectiva, y su diseño es de campo no experimental y documental; su desarrollo contempló la identificación de los procesos críticos de la Gerencia, y el diagnóstico de su situación en materia de medición del desempeño, evidenciándose la ausencia de indicadores de gestión y por lo tanto la falta de medición de la conformidad de sus procesos, lo cual llevo a proponer un sistema de indicadores para la medición del desempeño utilizando como metodología el Balanced Scorecard, a fin de garantizar la alineación de la Gerencia con la estrategia de la organización, y la priorización de los procesos.

Descriptores: Balanced Scorecard, medición, desempeño, indicadores, Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	5
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación e importancia de la investigación	8
Alcance de la investigación	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	10
Bases teóricas	15

La planificación	15
La estrategia.	. 16
La planificación estratégica	17
Indicadores	. 18
Balanced Scorecard	. 18
Bases legales	. 23
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	. 23
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad	24
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente d Trabajo (LOPCYMAT)	
Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (RPLOPCYMAT)	
Glosario de términos	. 27
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación.	. 32
Diseño de la investigación.	33
Nivel de la investigación	33
Metodología de la investigación	34
Población y muestra.	34
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
Sistema de variables	30

Variables independientes y variables dependientes	39
Operacionalización de las variables	41
Consideraciones éticas.	41
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	
Diagnóstico que sustenta la propuesta	43
Objetivo específico No. 1	43
Objetivo específico No. 2.	50
Objetivo específico No. 3	54
CAPÍTULO V LA PROPUESTA	
Justificación de la propuesta	62
Objetivos de la propuesta	62
Estructura de la propuesta	63
Factibilidad de la propuesta.	77
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	78
Recomendaciones	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las variables	41
Tabla 2	Desempeño en auditorías de cumplimiento	53
Tabla 3	Procesos contemplados en la LOPCYMAT y su Reglamento Parcial	56
Tabla 4	Procesos según normas OHSAS 18001:2008 e ILO-OSH 2001.	59
Tabla 5	Objetivos estratégicos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo	72
Tabla 6	Balanced Scorecard de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo	74

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Planificación estratégica	17
Figura 2	El Cuadro de Mando Integral	20
Figura 3	Estructura organizativa	35
Figura 4	Mapa conceptual de la Gestión de la Calidad según el Manual de Gestión de la Calidad y Gestión del Desempeño	44
Figura 5	Ficha de indicadores	48
Figura 6	Proceso de medición del desempeño	52
Figura 7	Mapa estratégico – Perspectiva financiera	67
Figura 8	Mapa estratégico – Perspectiva del cliente	68
Figura 9	Mapa estratégico - Perspectiva de procesos internos	68
Figura 10	Mapa estratégico – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	69
Figura 11	Mapa estratégico para la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo	70

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación, que en muchos países se utiliza como sinónimo de planificación, consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado, haciendo del proceso de planeación equivalente al proceso de toma de decisiones, para ciertos casos.

Francés (2006), indica que la planificación:

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Pág. 23).

Lo descrito evidencia que la planificación organizacional conlleva al desarrollo de cuatro (4) conceptos fundamentales: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, lo que a su vez refleja la ineludible necesidad de tener un sistema de medición del desempeño.

El término de medición del desempeño implica la medición y evaluación sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una organización, de cara a la efectividad y eficacia de la gestión. Los resultados de la medición del desempeño no representan, por sí mismos un fin, son herramientas que permiten la toma acertada y económica de decisiones que impactan la gestión de la empresa. Como termómetro que muestra la temperatura, los indicadores revelan si las acciones conducirán o no, a la meta deseada.

Toda vez que una organización ha manifestado los mecanismos para el cumplimiento de su visión, los indicadores del desempeño proporcionarán el tiempo y la forma en que se avalarán el rumbo de las acciones. En un sistema de planeación estratégica, que aglutina las cuatro (4) fases básicas de visión, meta, objetivos y planes de ejecución, los indicadores actuarán proporcionando la

medición de cumplimiento; en este contexto, la medición tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balanced Scorecard, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balanced Scorecard monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

El Balanced Scorecard opera, tradicionalmente, a través de cuatro (4) perspectivas básicas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla; mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación.

Lo expuesto evidencia la importancia de alinear los procesos de cada unidad o departamento de la organización, con la estrategia establecida, realizando un monitoreo constante a fin de determinar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas y así garantizar la aplicación de acciones preventivas o correctivas, si fuera el caso, actuando siempre en un ambiente de mejora continua; y dado que el Balanced Scorecard es reconocido como una metodología de buenas prácticas gerenciales que cumple los descrito, y que las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal lo adoptaron para alinear, monitorear y gestionar la estrategia de la organización, el propósito del presente estudio es proporcionar los

indicadores de gestión para la medición del desempeño de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, utilizando la metodología del Balanced Scorecard según la estructura desarrollada por la organización, ya que en la actualidad no existe un sistema formal de seguimiento que permita identificar las desviaciones respecto a los objetivos trazados.

Lo descrito refleja que esta investigación se enmarca dentro de la cátedra de Planificación de la Calidad, considerando además que el Balanced Scorecard fue una de las metodologías estudiadas en la misma, por lo cual se puede evidenciar la aplicación de los conocimientos adquiridos. A fin de ampliar esta información, a continuación se desarrollan los objetivos de la unidad curricular, Planificación de la Calidad:

Objetivo General

"Potenciar en los participantes el conocimiento de la Planificación de la Calidad dentro del contexto de un Sistema de Gestión de la Calidad, así como su impacto en los resultados de las organizaciones manufactureras y / o de servicios".

Objetivos Específicos:

- Conceptuar los términos de Planificación, Calidad y Planificación de la Calidad.
- Correlacionar los requisitos de la Planificación de la Calidad dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3. Determinar los elementos de un Plan de la Calidad.
- Estudiar el proceso de formulación y / o desarrollo de Planes de la Calidad de productos, procesos y / o proyectos en organizaciones manufactureras o de servicios.

El presente trabajo se encuentra estructurado en seis (6) capítulos:

El Capítulo I, EL PROBLEMA, consta del planteamiento y formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, las razones que justificaron esta investigación, así como el alcance y la delimitación del contexto.

En el Capítulo II, MARCO TEÓRICO, se exponen y analizan las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes considerados en la investigación.

En el Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, se señala el tipo, diseño, nivel y metodología de la investigación, las técnicas de recolección de datos y de análisis de los mismos, así como el sistema de variables y las consideraciones éticas.

En el Capítulo IV, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS, se desarrollan los métodos de análisis de la información obtenida, a fin de dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

En el Capítulo V, LA PROPUESTA, se presentan los indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, basados en la metodología del Balanced Scorecard.

En el Capítulo VI, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se expone la integración de las ideas desarrolladas en el estudio, en relación con los resultados antes discutidos y la presentación de las recomendaciones pertinentes.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas de los documentos que fueron consultados durante el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que, "El planteamiento y sus elementos son muy importantes porque proveen las directrices y los componentes fundamentales de la investigación, además resultan claves para entender los resultados" (Pág. 46); basado en lo señalado, en el presente capítulo se desarrollará el problema de la investigación, los objetivos perseguidos en el estudio, la importancia y justificación del mismo y su alcance.

1. Planteamiento del problema

La Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, organización administrativa de nivel III, adscrita a la Gerencia de Relaciones Laborales, fue creada en agosto de 2007 como respuesta a la imperiosa necesidad de Mercantil, C.A., Banco Universal, de adecuarse al nuevo marco legal laboral que suponía la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y la promulgación de su Reglamento Parcial (RPLOPCYMAT). Para dar inició a dicha adecuación, la Gerencia se abocó a dar cumplimiento a los procesos más sensibles, tales como las elecciones de Delegados de Prevención y la conformación de Comités de Seguridad y Salud Laboral, siendo estos procesos medidos a través de indicadores de gestión que eran actualizados mensualmente, sin embargo, la información que arrojaban estos indicadores no era analizada oportunamente, de manera de conocer el desempeño de las gestiones emprendidas y así tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.

Desde aquel momento, la Gerencia ha asumido diversos procesos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, sin que esto signifique la adopción formal de un sistema de indicadores de gestión; es importante señalar que se hace referencia a la formalidad de los mismos, ya que existen indicadores que sólo son obtenidos para el informe de gestión de cierre anual y para la realización del plan de trabajo, también anual, sin embargo, estos indicadores no son determinados a través de una metodología específica, ni son revisados o analizados luego de su obtención, aún cuando en la organización existe la unidad de Calidad y Gestión del Desempeño, que como impulsores de los Sistemas de Gestión de la Calidad implementados en varios productos y servicios de la organización, tienen la tarea de controlar y dar seguimiento a los indicadores clave de desempeño de las unidades estratégicas a través del método de Balanced Scorecard (Manual de Calidad y Gestión del Desempeño de Mercantil, C.A., Banco Universal. Sección 2, Capítulo I).

Cabe destacar que la ausencia de una metodología para la medición continua del desempeño, ha impactado en la capacidad de la Gerencia para reconocer las desviaciones en los procesos, ya que las mismas se evidencian cuando son observables las consecuencias, así mismo, se dificulta aplicar mejora continua, debido a que se desconoce si se está cumpliendo de manera eficiente con los objetivos propuestos.

Es importante resaltar que, actualmente, la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo emprende importantes acciones en pro del cumplimiento de lo dispuesto en la normativa legal vigente, por lo cual se encuentra orientada a la adopción de un modelo de gestión, que fue desarrollado considerando los requisitos descritos en las Normas OHSAS 18001:2007 y 18002:2003, y en las Directrices Relativas a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ILO-OSH 2001 (Monsanto, J., 2008: Diseño de un Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para Mercantil, C.A., Banco Universal). Considerando lo expuesto, este esfuerzo puede verse disminuido si no se toman las acciones necesarias para garantizar la correcta implementación del modelo señalado, lo cual supone a su vez, el desarrollo de una metodología que permita medir los logros de los objetivos

y la definición de metas reales. En consecuencia, el objeto de la presente investigación fue diseñar indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Diseñar indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los fundamentos del Balanced Scorecard en los que se basan las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal, para la medición de su desempeño.
- Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, en materia de medición del desempeño.
- Identificar los procesos críticos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal.
- Establecer indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, bajo el enfoque del Balanced Scorecard.

3. Justificación e importancia de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican que, "La justificación de la investigación indica el por qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante" (Pág. 51).

En tal sentido, la justificación de realizar el diseño de indicadores de gestión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, radicó principalmente en la necesidad de conocer a través de la medición, el desempeño de los procesos críticos de la unidad, para así conocer el logro de los objetivos planteados y poder expresar las metas, lo cual a su vez permitirá tomar las acciones necesarias para prevenir o eliminar las posibles desviaciones; en un segundo término, crear el marco idóneo para que los nuevos procesos que sean emprendidos por la unidad, tal y como la implementación del Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, sean desarrollados con una visión de sistema y sean evaluados según los indicadores claves definidos; y por último, alinear las acciones de la Gerencia con la estrategia de la organización, considerando que las estrategias individuales de cada unidad o departamento, deben estar conectadas e integradas para que sean algo más que la suma de sus partes.

La importancia de la investigación se puede evidenciar en lo señalado por Kaplan y Norton (2001), "La acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado; medir es una manera de centrar la atención en el futuro sí los indicadores que se eligen permiten dar a conocer a la organización todo aquello que es importante" (Pág. 15). Lo señalado toma aún más fuerza, si los indicadores se integran en un sistema de gestión. En consonancia con lo descrito, el Balanced Scorecard es la metodología idónea, que sirve de marco organizativo a un sistema de gestión estratégica que considera la creación de valor desde cuatro (4) perspectivas básicas diferentes: financiera, cliente, proceso interno

y aprendizaje y crecimiento, resaltándose además que, los cuadros de mando integral permiten que las unidades de negocios y las de servicios estén vinculadas a la estrategia de la organización, a través de metas y objetivos comunes.

Basado en lo expuesto se propuso una herramienta de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, evaluando la metodología utilizada por las unidades estratégicas de Mercantil, y considerando los procesos críticos de la Gerencia.

4. Alcance de la investigación

El estudio descrito contempla la formulación de indicadores de gestión para la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, considerando para ello dos (2) aspectos primordiales: los fundamentos del Balanced Scorecard en los que se basan las unidades estratégicas de la organización para la medición del desempeño, y los procesos críticos de la Gerencia de cara al marco regulatorio y al Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional desarrollado según las Normas OHSAS 18001:2007 y 18002:2003, y las Directrices Relativas a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ILO-OSH 2001.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico ofrece los fundamentos de la respuesta teóricamente concebida: constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor para responder a la pregunta formulada en el problema. Del Marco Teórico se derivan las hipótesis de la investigación. Santalla (2008), expone: "En el Marco Teórico de un proyecto de trabajo de grado o tesis se exponen y analizan las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre perfecto de la investigación que se pretende realizar" (Pág. 26).

1. Antecedentes de la investigación

En la actualidad, se ha podido determinar que las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia, presentándose la necesidad de utilizar herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posibles. Medir el desempeño de las gestiones emprendidas cobra mayor importancia cuando los procesos están relacionados con la seguridad y la salud de los trabajadores, resultando necesario conocer las desviaciones de dichos procesos respecto a lo planificado.

Considerando lo anterior, ya se han realizado varias investigaciones en torno a la medición del desempeño y al Balanced Scorecard como metodología que permite traducir los lineamientos corporativos, en planes de acción específicos para la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, creando indicadores que permitan una gestión integral del desempeño de la organización. Entre los estudios señalados, se mencionan los siguientes trabajos de grado:

Ravelo, Katiuska (2009). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión de las organizaciones, presentando como objetivo general, proponer el Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión de las organizaciones, bajo los enfoques ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM.

Sus objetivos específicos fueron: caracterizar, desde el punto de vista de control de gestión, los enfoques de los sistemas de Calidad Malcolm Baldrige, EFQM e ISO 9001:2008; describir la metodología del Balanced Scorecard, y el Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de la gestión, y; diseñar un Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de la calidad de gestión en las organizaciones.

El propósito del trabajo fue proponer un instrumento que permitiera medir la calidad de gestión indistintamente del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, por lo que efectuó la revisión de los modelos ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM, desde el enfoque de control de gestión, así como la revisión y descripción de la metodología Balanced Scorecard, para finalmente presentar un Cuadro de Mando Integral por cada modelo o enfoque. Una vez presentada la propuesta, identificó los pasos cumplidos para lograrla, representando éstos una aproximación a la aplicación de la propuesta en cualquier empresa. La investigación fue de tipo documental bibliográfica.

Concluye indicando el aporte de su investigación: resaltar la importancia para las organizaciones de poner en primer plano su estrategia, y en segundo lugar, medir la calidad de la gestión, que no es más que evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad adoptado por las organizaciones.

La vinculación de este trabajo de grado con la presente investigación, se demuestra en la sustentación teórica, concreta y completa según sus objetivos, específicamente en la conceptualización de Balanced Scorecard y Cuadro de Mando Integral; y en el sistema de indicadores que la autora presenta por cada perspectiva, para cada enfoque estudiado.

Díaz, Oriluz (2008). Propuesta de un marco integral de gestión de indicadores de clientes-basado en las herramientas de la metodología Balanced Scorecard, para la empresa Caveguias, su objetivo general fue, proveer un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard – sobre la base de gestión de indicadores de procesos productivos, financieros y de mercadeo para la empresa Caveguias.

Sus objetivos específicos fueron: estudiar la situación actual a través de una matriz de necesidades de los clientes; realizar un análisis interno y diagnóstico estratégico; efectuar la revisión y planteamiento del futuro; definir los escenarios y objetivos estratégicos; seleccionar los indicadores que conforman cada una de las perspectivas (financieras, del entorno y organizacional); efectuar un plan de acción - análisis de la cadena de valor y; desarrollar el Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard – del proceso productivo, financiero y de mercadeo de Caveguias.

La autora realizó un estudio de la situación actual de la empresa, donde resaltó como punto principal, las necesidades de los clientes, para lo cual realizó un análisis interno o diagnóstico estratégico. Así mismo, efectuó un análisis de la visión, misión, valores de la empresa, y como se interrelacionan las diferentes unidades (finanzas, planificación, producción, mercadeo y ventas), concluyendo que existían unas necesidades insatisfechas que se debían mejorar. En este trabajo se realizó la implantación de un modelo de gestión o plan gerencial y objetivos estratégicos para la empresa Caveguias, utilizando perspectivas que permitieran ver a la organización como un todo, también presentó la cadena de valor

Adolescente, de la formulación del plan operativo bajo enfoque de proyectos planteados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo; definir una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos para el Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente, y; determinar la influencia del diseño de una metodología de indicadores de desempeño de gestión por proyectos en el comportamiento de los niveles de ejecución del Consejo nacional de Derechos del Niño y del Adolescente.

El proyecto se realizó en tres (3) fases, en la primera fase realizó un diagnóstico y una investigación documental sobre los aspectos teóricos referenciales relacionados con indicadores de desempeño, en la segunda fase elaboró la propuesta sobre la metodología y por último, evaluó la factibilidad, centrada en la implantación de la metodología.

Las contribuciones de este trabajo de grado con la presente investigación, son, la elaboración del Cuadro de Mando Integral, considerando las estrategias y los planes de acción por perspectiva, y el diseño del proceso de control de gestión elaborado por la investigadora.

Oviedo, Andreina (2005). Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción, el objetivo general consistió en desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa "ABC, C.A." mediante la aplicación de la metodología Balanced Scorecard.

Los objetivos específicos fueron: identificar la percepción de los accionistas y trabajadores a cerca de la situación actual de la empresa y la esperada al corto y mediano plazo; formular los principales lineamientos estratégicos de la empresa: permanentes (fines, misión y valores) y semipermanentes (visión); formular los objetivos estratégicos por perspectivas con sus indicadores, agrupándolos en un Diagrama Causa-Efecto; establecer metas e iniciativas a mediano plazo para el

logro de los objetivos estratégicos, e; identificar requisitos para la comunicación, implantación y automatización del plan estratégico.

La investigadora se planteó desarrollar un plan estratégico enmarcado en la Gerencia de Proyectos a través de la concepción de las carteras de proyectos en las empresas como resultado de un proceso de planificación formal. El cumplimiento del objetivo de la investigación contempló la identificación de las opiniones de los propietarios y trabajadores de la empresa, la formulación de los principales lineamientos estratégicos, la utilización de una matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para estrategias acordes a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas y finalmente, se utilizó la metodología del Balanced Scorecard para iniciar la construcción de una herramienta de gestión integral.

Los aportes que realiza este trabajo de grado a la presente investigación, son: el procedimiento utilizado para definir los objetivos por perspectiva del Balanced Scorecard, y la definición de las iniciativas estratégicas por su impacto para cada objetivo, creando para ello un cuadro que permite visualizar fácilmente lo expuesto.

2. Bases teóricas

2.1. La planificación

Para Martner (2004), "La idea central de la planificación es la de racionalidad" (Pág. 8). Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, del gobierno, de las empresas y de las familias, es necesario elegir racionalmente qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica entonces, reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a

unas pocas, compatibles con los medios disponibles. La planificación cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura; elige una determinada y descarta otras. Por lo cual, la programación se puede definir como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

Así mismo, Martner (2004) expone que "Si se observa el proceso de programación, se percibe que, en este sentido, ella queda definida por las acciones de "coordinar", "prever", "anticiparse al futuro", "determinar una conducta a seguir", etc." (Pág. 8), planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias.

Lo expuesto se puede sintetizar con la definición que Francés (2006) expone:

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (Pág.23)

2.2. La estrategia

Francés (2006), señala que la estrategia se puede definir de dos (2) maneras, en una forma amplia o en forma restringida, en la amplia los objetivos forman parte de la estrategia, en la restringida, la estrategia se refiere solo a los medios. También señala que algunos distinguen entre estrategia y táctica, por lo que el autor aclara que, "Es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información" (Pág. 23).

De Kluyver (2001; cp. Carrión, 2007) propone la siguiente definición de estrategia:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente. (Pág. 28).

Es decir que una estrategia bien formulada, permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

2.3. La planificación estratégica

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Francés (2006) explica que:

Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. (Pág. 24).

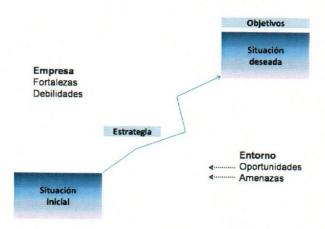


Figura 1. Planificación estratégica Fuente: Francés, 2006

2.4. Indicadores

2.4. Indicadores

Francés (2006), expone que "Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el elemento central para la medición del desempeño y el control de gestión" (Pág. 54).

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. Francés (2006), refiere que:

Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, por ejemplo la participación de mercado. Los objetivos relativos a variables multidimensionales, como valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requieren uno o más indicadores para su medición. (Pág. 55).

En la metodología del Cuadro de Mando Integral se consideran dos (2) tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o guía. Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados. Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

2.5. Balanced Scorecard

En 1992, un artículo de Robert Kaplan y David Norton titulado "Balanced Scorecard-Medidas que conducen el desempeño" en la revista Harvard Business Review, convocó mucha atención hacia su método, y condujo a su libro "Balanced Scorecard: traduciendo la estrategia en acción", en un éxito de ventas.

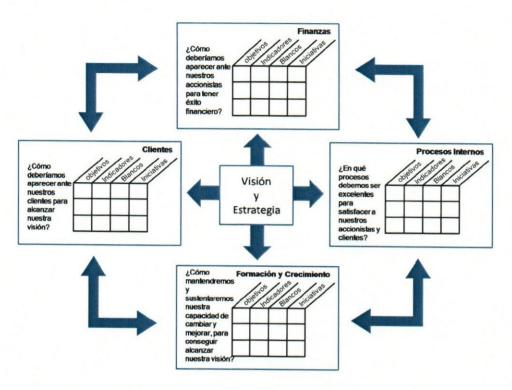


Figura 2. El Cuadro de Mando Integral Fuente: Kaplan y Norton, 1997

En la figura anterior se observan cuatro (4) perspectivas diferentes: finanzas, clientes, formación y crecimiento, y procesos internos; estas perspectivas del Cuadro de Mando, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y objetivas. Respecto a las perspectivas señaladas, Kaplan y Norton describen:

• La perspectiva financiera: Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por

ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

- La perspectiva del cliente: En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, ya que éstos representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.
- La perspectiva del proceso interno: En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado, y; satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Esta perspectiva se centra en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. El enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y

del cliente. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de la creación de valor y medidas para mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor.

La perspectiva de formación y crecimiento: Esta cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización procede de tres (3) fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacios entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo que mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas de tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultado genéricos: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

3.2. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Artículo 1.- "Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos".

Artículo 2. "Los objetivos generales de la presente ley son:

0000

00000

- Crear el Consejo Venezolano para la Calidad que asesore al Ejecutivo Nacional en la elaboración de políticas y directrices en materia de calidad.
- 2. Establecer las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación servicios, así como de la satisfacción de consumidores y usuarios.
- 3. Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la Gestión de la Calidad en el País.
- 4. Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen.
- Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano de Calidad, como mecanismo para el continuo mejoramiento.

- 6. Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el campo obligatorio referidas a la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir a error al consumidor o usuario y que por su naturaleza son de competencias del Poder Público Nacional.
- Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario; y,
- 8. Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas."

3.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Articulo 1.- "El objeto de la presente ley es:

- 1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
- Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

5. Garantizar y proteger los derechos y deberes de los trabajadores y las trabajadoras, y de los patronos y las patronas, en relación con la seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, descanso, utilización del tiempo libre, recreación y el turismo social".

4. Glosario de términos

Accidente de trabajo: Todo suceso que produzca en la trabajadora o el trabajador, una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de una acción que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo. (Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo/NT-01-2008).

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. (ISO 9000:2005).

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. (ISO 9000:2005).

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener "evidencias de la auditoría" y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los "criterios de auditoría". (ISO 9000:2005).

Balanced Scorecard: Es una metodología que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro (4) perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1997).

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000:2005).

Comité de Seguridad y Salud Laboral: Es un órgano paritario y colegiado de participación, destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado por las Delegadas o Delegados de Prevención, por una parte y por la empleadora o empleador, o sus representantes, por la otra (bipartito), en número igual al de las Delegadas o Delegados de Prevención. (Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo/NT-01-2008).

Delegado de Prevención: Es el o la representante de las trabajadoras y los trabajadores, elegido o elegida entre estos, por medios democráticos; con atribuciones y facultades específicas, en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien será su representante ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral del centro de trabajo. (Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo/NT-01-2008).

Desempeño: Es la salida, o el resultado de un trabajo producido en un determinado proceso. (Soto y Dolan, 2004)

Enfermedad ocupacional: Los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio, en el que la trabajadora o el trabajador se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes. (Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo/NT-01-2008).

Estrategia: Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. (Francés, 2006).

Indicadores de gestión: Es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc, que permite, en comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores de gestión cumplen dos funciones: Función descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado del sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación. (López y Gadea, 1992; cp. Cansino, 2001).

Indicadores guía: Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo. (Francés, 2006).

Indicadores de resultados: Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. (Francés, 2006).

Medición del desempeño: Se refiere al proceso de medir el trabajo terminado o las salidas, así como los parámetros en proceso que afectan la salida del trabajo. (Francés, 2006).

Mejora continua: Proceso recurrente de optimización del sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, para lograr mejoras en el desempeño global en Seguridad y Salud Ocupacional, de forma coherente con la política en Seguridad y Salud Ocupacional de la organización. (OHSAS 18001:2008).

Metas: Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Son resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado. (Francés, 2006).

No conformidad: Incumplimiento de un requisito. Una no conformidad puede ser una desviación de: Normas, prácticas, procedimientos de trabajo y requisitos legales pertinentes, entre otros. (OHSAS 18001:2008).

Objetivos estratégicos: Se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. En concreto, los objetivos estratégicos expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica. (Francés, 2006).

Peligro: Fuente, situación o acto potencial de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas, o una combinación de estos. (OHSAS 18001:2008).

Política de Seguridad y Salud Ocupacional: Intenciones y dirección generales de una organización relacionados con su desempeño de Seguridad y Salud Ocupacional, expresadas formalmente por la alta dirección. (OHSAS 18001:2008).

Procesos críticos: Son aquellos que presentan peligros graves para la vida humana, la salud y el medio ambiente, o que arriesgan la pérdida de elevadas sumas de dinero. (Juran, Nicolau y Gozalbes, 1990)

Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo: Es el conjunto de objetivos, acciones y metodologías establecidos para identificar, prevenir y controlar aquellos procesos peligrosos presentes en el ambiente de trabajo y minimizar el riesgo de ocurrencia de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades de origen ocupacional. (Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo/NT-01-2008).

Riesgo: Combinación de la probabilidad de que ocurra un(os) evento(s) o exposición(es) peligroso(s), y la severidad de la lesión o enfermedad que puede ser causada por el(los) evento(s) o exposición(es). (OHSAS 18001:2008).

Seguridad y Salud Ocupacional: Condiciones y factores que afectan o pueden afectar la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluidos los trabajadores temporales y personal contratado), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo. (OHSAS 18001:2008).

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para definir y controlar una organización con respecto a la calidad. (ISO 9000:2005).

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: Parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política de Seguridad y Salud Ocupacional y gestionar sus riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional. (OHSAS 18001:2008).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el Marco Metodológico se desarrollan los métodos específicos que posibilitan confrontar la teoría con los hechos, por lo cual en el siguiente capítulo se revela el tipo de investigación realizada, el diseño de investigación utilizado para la obtención de la información que dio respuesta al problema objeto de estudio, el nivel de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, así como la medición, análisis y presentación de los mismos.

1. Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que "La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (Pág. 103).

Respecto a la investigación proyectiva, Hurtado (2000), señala:

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (Pág. 325).

Según lo expuesto, la investigación se establece como descriptiva tipo proyectiva, considerando que el objetivo de la presente investigación es: "Diseñar indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal", y que además, en el desarrollo de la investigación, se describen y desarrollan una serie de variables, características y

puntos relevantes para dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, con el fin de presentar una propuesta para la medición del desempeño, dentro del contexto ya planteado.

2. Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que: "El diseño constituirá el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Pág. 158). En este sentido, la investigación responde a un diseño de campo no experimental, ya que las variables del estudio no se manipulan porque ya han sucedido, por lo cual se desarrollan tal y como se presentaron.

Así mismo, la investigación requirió la revisión bibliográfica, en vista de que, el investigador recurrió a fuentes bibliográficas, a fin de analizar teorías, enfoques, conceptos, que ayudaron a profundizar en el tema de investigación.

3. Nivel de la investigación

Considerando los objetivos planteados y el alcance del estudio, el nivel de la investigación responde a un estudio descriptivo. Respecto a este tipo de estudios, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que, "Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren" (Pág. 102). En el caso puntual de la presente investigación, los objetivos específicos evidencian la necesidad del investigador de recolectar información, a fin de crear el contexto idóneo para dar respuesta al objetivo general, es decir, se deben describir los fundamentos de la metodología seleccionada, diagnosticar la situación actual e identificar procesos críticos, a fin de proponer un sistema de indicadores bajo el enfoque del Balanced Scorecard.

4. Metodología de la investigación

La investigación requirió de las siguientes fases para la consecución de los objetivos trazados:

- 1. Delimitación del problema objeto de estudio.
- Revisión de bibliografías, tales como libros, leyes y manuales de la organización.
- Identificación de la estructura utilizada por Mercantil, C.A., Banco Universal en el Balanced Scorecard.
- Análisis de la situación de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, en materia de medición del desempeño.
- Determinación de los procesos críticos de la Gerencia, en relación a las obligaciones estipuladas en el marco legal que rige la Seguridad y Salud Ocupacional en Venezuela y a las mejores prácticas en la materia.
- 6. Definición de los temas y objetivos estratégicos de la Gerencia, en función a sus procesos críticos.
- Elaboración del Balanced Scorecard, en el cual se definen los indicadores de gestión para medir el desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

5. Población y muestra

Para Vieytes (2004), la población se define como "Un conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características" (Pág. 395), por lo cual la población de la presente investigación es la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal. Respecto a lo señalado, a continuación se muestra la estructura de la Gerencia:

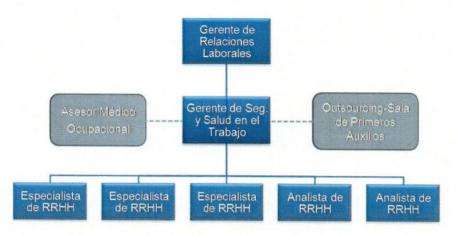


Figura 3. Estructura organizativa Diseño: Elaboración propia, 2010

Según la figura anterior, se puede observar que la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo como tal, está conformada por siete miembros y un outsourcing que se encarga de la Sala de Primeros Auxilios; en cuanto a las funciones de la Gerencia, las mismas se encuentran definidas en el documento denominado "Organización de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo", y se detallan a continuación:

- Asesorar a las unidades de MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS-Venezuela en el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos contemplados en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), así como convenios nacionales e internacionales relacionados con la materia.
- Coordinar y controlar el diseño de planes y estrategias en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Diseñar el programa de Seguridad y Salud Ocupacional de MERCANTIL, así
 como garantizar su implementación y control.
- 4. Diseñar, implantar y controlar programas de contingencia conjuntamente con unidades relacionadas a la Seguridad y Salud Ocupacional en MERCANTIL.
- Controlar eventos, incidentes o accidentes que pongan en riesgo la vida o la salud de los empleados.

- Coordinar y controlar el funcionamiento de los servicios de Seguridad y Salud Ocupacional, a escala nacional.
- Coordinar y controlar planes y estrategias de identificación de riesgos en el trabajo e implantación de iniciativas para su mitigación.
- 8. Coordinar y controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Coordinar con Consultoría Jurídica y Asuntos Legales la interpretación de leyes y reglamentos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Coordinar y controlar relaciones con entes gubernamentales relacionados a la Seguridad y Salud Ocupacional en Venezuela.
- 11. Garantizar la implementación de normas nacionales e internacionales vinculadas a la Seguridad y Salud Ocupacional, de acuerdo a la política de la calidad de MERCANTIL.
- Coordinar el diseño y divulgación de planes para el desarrollo e impulso de una cultura de prevención de riesgos en el trabajo en MERCANTIL.
- 13. Coordinar y controlar la elaboración, análisis y reporte de estadísticas relacionadas con la seguridad y salud de los empleados, de acuerdo a lo previsto en la LOPCYMAT, su Reglamento Parcial y Normas Técnicas que regulen la materia.
- Diseñar, implantar y administrar indicadores de gestión en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Resguardar documentos y expedientes de trabajadores, en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- 16. Controlar el presupuesto de la Gerencia.

Es importante resaltar que la función descrita en el numeral 14 no ha sido formalmente desarrollada por la Gerencia, tal y como se hace referencia en el planteamiento del problema; los indicadores para medir el desempeño de la unidad, sólo son obtenidos para el informe de gestión correspondiente al cierre anual y

para efectuar el plan de trabajo, luego de esto, los indicadores no son revisados, ni analizados.

En cuanto a la muestra, ésta se define como un subgrupo de la población y se encuentra categorizada en dos ramas: las muestras no probabilísticas y las probabilísticas. En la muestra probabilística todos los elementos que la conforman, tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En el caso de las muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

En el caso particular de este estudio, la muestra es igual a la población, considerando que la obtención de la información necesaria para dar respuesta a los objetivos, se efectuó a través de la totalidad de la población antes descrita, y no de una parte de la misma.

6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Gómez (2006) señala que:

Una vez que elaboramos el problema de investigación, las preguntas e hipótesis (si es que se establecieron), hicimos el diseño de investigación y seleccionamos la muestra adecuada, de acuerdo con el enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. (Pág. 121).

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en esta investigación, son el análisis de contenido y la observación participante, utilizando como instrumentos las fichas de síntesis, que son un tipo de fichas de trabajo y guías de observación sistemática.

En referencia a la recolección de datos por análisis de contenido, se efectuó la revisión de libros, leyes, reglamentos y diversos documentos y/o registros internos

elaborados por miembros de la organización. Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que los documentos, registros, materiales y artefactos "Le sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano" (Pág. 614). Cabe destacar, que se registró la información de cada documento, registro o texto estudiado y se cuestionó cómo se vincula éste con el planteamiento del problema, para ello se usaron fichas de trabajo, cuyo propósito fue analizar el material objeto de estudio; al respecto, Vieytes (2004) expone que las fichas de trabajo "Están dedicadas a registrar y consignar extractos o aportes completos, citas textuales y resúmenes de libros, ensayos, artículos y periódicos" (Pág. 196).

Por último, y tal como se hizo referencia, se aplicó la observación participante como una de las técnicas para dar respuesta a los objetivos específicos, en referencia a esta técnica de recolección de datos, Vieytes (2004) señala que:

La observación participante puede insumir mucho tiempo y esfuerzo al investigador, debido a que supone acceder al campo de observación –una comunidad, una empresa, una institución-, integrarse al grupo a investigar y, una vez instalado en el lugar, cumplir con un rol dentro de la estructura a la que se ha integrado, además de hacer sus observaciones y registros. (Pág. 319).

En este caso en particular, el investigador ya es parte del grupo objeto de estudio. En cuanto al instrumento para la recolección de datos, se elaboró una guía de observación sistemática, con el propósito de registrar lo que el investigador consideró pertinente para la investigación.

7. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Considerando los instrumentos de recolección de datos seleccionados, para el procesamiento y análisis de las fichas de trabajo se utilizaron tablas de análisis de contenido, con el propósito de vincular cada objetivo con la información obtenida.

En cuanto a las guías de observación sistemática, se utilizó la herramienta Microsoft Office Excel, a fin de crear matrices de vinculación con las variables de estudio.

En referencia a la validez de los instrumentos de recolección de datos, Vieytes (2004) describe que la validez "Indica la capacidad de un instrumento para medir las cualidades para las cuales ha sido construido. Un instrumento tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir" (Pág. 447). La validez de la guía de observación sistemática, se demostró a través de la auditoría externa, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como "La revisión del proceso completo, a cargo de un par o un colega o persona calificada" (Pág. 664). En el caso de la presente investigación, la auditoría fue realizada por el asesor, la Gerente de la unidad y un especialista en metodología. Es importante destacar que no se estudió la validez de la ficha de trabajo como instrumento de recolección, considerando que se utilizará la ficha propuesta por Vieytes (2004).

8. Sistema de variables

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen que una variable "Es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse" (Pág. 123).

8.1. Variables independientes y variables dependientes

Vieytes (2004) indica que, "Cuando se postula una relación de incidencia o determinación entre variables, la variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, que es el supuesto efecto" (Pág. 222).

Basado en lo anterior las variables independientes de la siguiente investigación son:

- Los fundamentos del Balanced Scorecard;
- El procedimiento de medición del desempeño utilizado por Mercantil, C.A.,
 Banco Universal;
- Los procesos críticos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, y;
- La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su Reglamento Parcial (RPLOPCYMAT).

En relación a lo expresado, la variable dependiente es:

Sistema de indicadores de gestión.

Definición conceptual: Conjunto de magnitudes asociadas a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc., que permiten, en comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores de gestión cumplen dos funciones: Función descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado del sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación.

Definición operacional: Conjunto de elementos y procesos requeridos para estructurar los indicadores que medirán el desempeño de los procesos críticos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

8.2. Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
OBJETIVO 1: Describir los fundamentos del BSC en los que se basan las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal, para la medición de su desempeño	Fundamentos del Balanced Scorecard Bases que sustentan el sistema de gestión y medición estratégica utilizada por Mercantil, según el BSC	Principios en los que se basa el BSC como metodología para medir las actividades de una organización en términos de su visión y su estrategia	Estructura del procedimiento de medición del desempeño, bajo el enfoque de Balanced Scorecard de las unidades estratégicas	Perspectivas del BSC Objetivos estratégicos Metas e iniciativas	Fichas bibliográficas Guías de observación sistemática	Manuales de los Sistemas de Gestión de la Calidad Manual de Calidad y Gestión del Desempeño Manual Medición de Indicadores y Mejora Continua
OBJETIVO 2: Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, en materia de medición del desempeño	Medición del desempeño Es una descripción de algo que puede ser directamente medido, por ejemplo el número de reportes realizados por día	Indicadores de medición del desempeño Seguimiento Mejora continua	Indicadores establecidos Objetivos trazados Metas establecidas Seguimiento de resultados Auditorias internas Acciones preventivas y/o correctivas Aplicación de mejora continua	Existencia de indicadores Resultado de auditorías Control de los procesos	Guías de observación sistemática Matrices	Documentos internos Informe de auditorías internas
OBJETIVO 3: Identificar los procesos críticos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal	Procesos críticos de la Gerencia Son aquellos que presentan peligros graves para la vida humana, la salud y el medio ambiente, o que arriesgan la pérdida de elevadas sumas de dinero	Procesos contemplados en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y en el Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional Procesos más sensibles a sanción por el ente fiscalizador	Obligaciones patronales Requisitos dispuestos en el Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Obligaciones patronales sensibles a sanciones administrativas Requisitos del Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, según su clasificación	Listas de chequeo Guías de observación sistemática	Documentos internos Modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) Reglamento Parcial de la LOPCYMAT

Tabla 1. Operacionalización de las variables Diseño: Elaboración propia, 2010

9. Consideraciones éticas

Para el desarrollo de la presente investigación, se consultaron diversas fuentes bibliográficas especializadas en estrategia, medición del desempeño, Balanced Scorecard, entre otros, las cuales son presentadas en las referencias bibliográficas.

De igual manera, es importante destacar que, luego de revisar las distintas leyes relacionadas con esta investigación, se puede afirmar que la realización de este proyecto no tiene implicaciones éticas referidas al manejo de data e información sensible; así mismo, los resultados, conclusiones y recomendaciones que se generen producto del estudio, estarán disponibles para todo interesado.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. Diagnóstico que sustenta la propuesta

En esta sección se incluye la especificación de las pruebas realizadas según las técnicas seleccionadas para la recolección de datos, y se efectúa la presentación y análisis de estos datos, a fin de justificar la formulación de la propuesta y las conclusiones de la investigación.

Vieytes (2004) explica: "El análisis de los datos comienza con la primera recolección y progresa continuamente en el transcurso de toda la investigación, en una interacción permanente entre observación e interpretación, datos recogidos y análisis" (Pág. 671). Basado en lo expuesto, a continuación se realiza la descripción y análisis de los datos recabados, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

1.1. Objetivo específico No. 1

Describir los fundamentos del Balanced Scorecard en los que se basan las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal, para la medición de su desempeño.

En el Manual de Calidad y Gestión del Desempeño (2009) que se encuentra publicado en la Intranet de Mercantil, están descritos los elementos que conforman el Balanced Scorecard para las unidades estratégicas del banco. Es importante resaltar que dicho manual está estructurado en dos grandes secciones: Gestión de la Calidad y Gestión del Desempeño; considerando que el área de análisis es la gestión del desempeño, la primera sección mencionada se ejemplificará a través de

la siguiente figura:

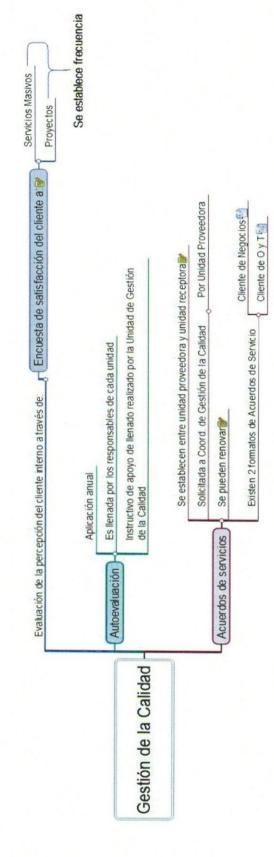


Figura 4. Mapa conceptual de la Gestión de la Calidad según el Manual de Calidad y Gestión del Desempeño Diseño: Elaboración propia con información tomada del Manual de Calidad y Gestión del Desempeño, 2010

la información suministrada en los Manuales de los Sistemas de Gestión de la Calidad realizados para los procesos y Es importante destacar que los puntos a los que se hace referencia en la sección "Gestión de la Calidad", complementan productos certificados en Mercantil por FONDONORMA. Señalado lo anterior, se pueden indicar los fundamentos del Balanced Scorecard que son considerados por las unidades que conforman las áreas de Negocios y Operaciones y Tecnología para el establecimiento de los Balanced Scorecard:

Estructura del Balanced Scorecard

- 1. Los Balanced Scorecard que cada unidad disponga para el control de la gestión, deben encontrarse estructurados con los siguientes aspectos:
 - a. Perspectivas, las cuales deben comprender:
 - Perspectiva Financiera
 - Perspectiva de Procesos
 - Perspectiva del Cliente
 - Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo
 - b. Objetivos estratégicos, de acuerdo a la cascada de objetivos que aplique a las funciones de la unidad, los cuales se encuentran relacionados con los Objetivos de la Calidad.
 - c. Indicadores de resultados e indicadores guía, de acuerdo a su frecuencia de medición (mensual, trimestral, semestral, anual, etc.).
 - d. Valores históricos de los indicadores de cada año (en los casos que aplique).
 - e. Estatus del indicador, representado por el "semáforo".
- Las unidades que dispongan del Balanced Scorecard son responsables de velar por el mantenimiento de la estructura mencionada en el numeral anterior.

Objetivos estratégicos

3. Los objetivos estratégicos deben encontrarse actualizados en base a la cascada de objetivos que establece la Gerencia Planificación Estratégica.

 Los objetivos estratégicos relacionados a una perspectiva podrán presentarse en forma agrupada o resumida, esto a fin de relacionar todos los indicadores que correspondan a los mismos.

Indicadores de gestión

- Los indicadores de gestión del Balanced Scorecard deben organizarse por indicadores de resultado e indicadores guía.
- Todos los indicadores de resultado deben presentar las metas del año en curso.
 Las metas deberán estar debidamente documentadas.
- En los casos de los indicadores que no poseen valores históricos, se colocan las siglas S/A (sin antecedentes) o N/A (no aplica).
- 8. Todo indicador guía debe tener asociado uno o más indicadores de resultado.

Indicadores de gestión interna

 Es responsabilidad de cada unidad establecer las metas de aquellos indicadores de gestión interna de acuerdo a la naturaleza de las funciones de la unidad.

Indicadores de gestión comunes

- 10. Para los indicadores de gestión comunes, la Coordinación Gestión del Desempeño suministra los indicadores que deben registrarse en el Balanced Scorecard, así como las metas que aplicarán en el año.
- 11. Los indicadores de gestión, tanto de resultado como guías deben encontrarse organizados de acuerdo a la perspectiva y objetivo estratégico que corresponda.
- 12. Los indicadores guía presentarán metas sólo en los casos que aplique.

• Fichas de los indicadores

- 13. Todos los indicadores de resultado deben disponer de sus Fichas de Indicadores actualizadas. El nombre del indicador colocado en la ficha debe estar exactamente igual al indicador registrado en el BSC.
 - a. Para los indicadores de gestión comunes, la Coordinación Gestión del Desempeño debe suministrar las fichas de los indicadores y publicarlas en la intranet.
 - Para los indicadores de gestión interna, las unidades deben elaborarlas y mantener su resguardo.
 - c. Las fichas de indicadores se elaboran de acuerdo al instructivo establecido en el Manual Medición de Indicadores y Mejora continua Anexo B, la cual se muestra a continuación:

Mercantil		FICHA DEL INDICADOR		
			Fecha:	
Nombre del Indicador:			Unidad de Medida:	
Descripción:				
bescripcion:				
Objetivo(s):				
objetivo(s).				
Asociación al Objetivo:		Perspectiva:		
		r erspectiva.		
☐ Indicador de Resultado	☐ Indicador Guía			
recuencia:	Naturaleza:		Mostrar en:	
	water areza.		Intranet	П
			Name of the last o	Cartelera
Fórmula del Cálculo:			Árbol Dupont	Ninguno
omena do delicaio.				
Comportamiento:				
omportamento.				
uente:				
uente.				
Pescripción de la Meta:				
		Nivel Mínimo:		
alor Inicial al Comienzo del Ejercicio:				
alor Inicial al Comienzo del Ejercicio:				
alor Inicial al Comienzo del Ejercicio:				
	Responsable de Log	ırar la Meta:	Responsable del Seguimie	ento:
	Responsable de Log	rar la Meta:	Responsable del Seguimie	ento:
alor Inicial al Comienzo del Ejercicio: esponsable de Fijar la Meta:	Responsable de Loç	ırar la Meta:	Responsable del Seguimie	into:

Figura 5. Ficha de indicadores Fuente: Mercantil, C.A., Banco Universal-Manual de Calidad y Gestión del Desempeño, 2009.

Establecimiento de metas

- 14. Las metas de los indicadores de gestión comunes deben ser aprobadas por el Comité de Gerencia correspondiente.
- 15. Las metas de los indicadores de gestión interna deberán ser definidas por la unidad responsable con el visto bueno del supervisor inmediato de la unidad.
- 16. El incumplimiento de las metas establecidas deberán presentar su respectivo análisis y acción que conlleva al logro de los niveles esperados. Las unidades responsables deben mantener la documentación de las acciones emprendidas.

Publicación electrónica del Balanced Scorecard

17. Los Balanced Scorecard de las Gerencias Miembros de Comité Operaciones y Tecnología, Gerencias Medias y Coordinaciones de reporte directo a las Gerencias Miembro de Comité, deben ser archivados en la carpeta electrónica destinada para tal fin, el tercer día hábil después de publicado el Reporte de Costos.

Seguimiento a la Publicación electrónica del Balanced Scorecard

18. Mensualmente, después de publicado el reporte de costos, la Coordinación Gestión del Desempeño revisa los BSCs publicados y procede a elaborar el Reporte Control de Entrega de Balanced Scorecard.

Evaluaciones de Balanced Scorecard

19. Trimestralmente la Coordinación de Gestión del Desempeño realiza revisiones aleatorias del Balanced Scorecard de las unidades, mediante la elaboración de un formulario. Una vez realizada la revisión, se emiten minutas con las acciones a seguir por parte de las unidades responsables. La Coordinación de Gestión del Desempeño realiza el seguimiento a los acuerdos establecidos.

1.2. Objetivo específico No. 2

Diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, en materia de medición del desempeño.

La Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo fue creada en Agosto de 2007, con el objetivo de adecuar a la organización al nuevo marco legal laboral que suponía la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su Reglamento Parcial. Esta unidad responde a una Gerencia nivel III, adscrita a la Gerencia de Relaciones Laborales y está conformada por el equipo de trabajo detallado en el punto cuatro (4) del Marco Metodológico. En el documento interno denominado "Organización de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo", se desarrolla la misión y visión de la unidad:

Misión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

"Definir, desarrollar e implementar las herramientas y medios, que garantizan a los relacionados a MERCANTIL, valor en términos de la calidad para las condiciones de seguridad y ambiente de trabajo, a través de la optimización de los recursos disponibles por la organización, la actualización y evolución a las tendencias y mejores prácticas para la materia, y la adecuación a la normativa legal vigente". (Pág. 2)

Visión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

"Garantizar el trabajo seguro en Mercantil, promoviendo una política de prevención de riesgos en el trabajo, que permita a la organización alcanzar, a mediano plazo, un nivel de calidad y eficiencia operativa de clase mundial en la gestión de un modelo de Seguridad y Salud Ocupacional". (Pág. 3)

Analizando la misión y visión de la Gerencia se puede observar que el objetivo común es la actuación proactiva en función de los riesgos en el trabajo, es decir, funciones orientadas a la prevención; pero la actuación meramente preventiva sin lugar a dudas nos refiere a una Gerencia madura, con políticas y objetivos definidos, cuya función primordial es verificar los controles establecidos y buscar la mejora de sus procesos, no siendo ésta la situación actual de la Gerencia.

Como se ha referido en el planteamiento del problema, y en población y muestra, la Gerencia en sus primeros pasos buscó atacar los puntos más sensibles a sanción por el ente rector de la LOPCYMAT, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), siendo estos procesos sensibles los siguientes:

- Elecciones de Delegados de Prevención;
- Conformación de Comités de Seguridad y Salud Laboral;
- Declaración de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y;
- Notificación de Riesgos Laborales.

Considerando que Mercantil al inicio de las actividades de la Gerencia contaba con un total de trescientas veinticuatro (324) oficinas comerciales y que cada una de ellas debía contar con Delegados de Prevención y Comités de Seguridad y Salud Laboral, tal y como lo estipula la LOPCYMAT, se creó una matriz en la cual, mensualmente, se vaciaba el avance en dicha materia, pudiendo medir de esta manera la gestión realizada; sin embargo, la información arrojada por este instrumento no era aprovechada para conocer las causas de la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, y así poder mejorar la gestión, simplemente era un instrumento que indicaba "qué se había realizado".

Transcurrido el tiempo, la Gerencia fue asumiendo mayores retos sin que esto significara la adopción formal de un sistema para medir el desempeño, de hecho,

en cada cierre de año es elaborado un informe de gestión, en el cual se puede observar que no existe gran concordancia entre lo planificado al inicio del año y lo ejecutado; adicional a esto, la información para realizar el informe no se encuentra centralizada ni depurada, lo cual representa un trabajo adicional para la persona que elabora el mismo. Luego de realizado dicho informe, éste es presentado a la Alta Gerencia, no así a los miembros de la unidad, de manera de poder conocer la actuación de cada uno en la materia que le atañe.

En cuanto a la preparación del plan de trabajo anual de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, éste es realizado a través de una reunión de equipo, en la cual la Gerente de la unidad expone las áreas a desarrollar y los objetivos que se deberían cumplir, sin consultar antes los objetivos estratégicos de la organización.

Lo expuesto evidencia que no se cumple con los pasos básicos para medir el desempeño de la gestión:



Figura 6. Proceso de medición del desempeño Diseño: Elaboración propia con fundamento en el ciclo de mejora continua, 2010.

Lo descrito, evidentemente, **expone la carencia de un sistema de medición del desempeño**, sin embargo es primordial sustentar de manera objetiva tal afirmación, por lo cual se expone el consolidado de resultados de las auditorías de cumplimiento realizadas a la Gerencia:

Año	Resultado	Porcentaje		
2006	4,35	13%		No satisfactoria
2007	2,48	49,60%		Aceptable
2008	2,83	43,40%	\Rightarrow	Aceptable

Tabla 2. Desempeño en auditorías de cumplimiento Diseño: Elaboración propia con información tomada de los informes de auditorías, 2010.

El resultado responde a una escala cuantitativa del uno (1) al cinco (5), siendo uno (1) la mejor calificación; y a una escala cualitativa que evalúa el desempeño en función de: Excelente, Satisfactoria, Aceptable, Necesita Mejorar y No Satisfactoria.

Considerando que la Gerencia fue creada en el año 2007, la caída del seis coma dos por ciento (6,2%) entre los años 2007 y 2008 representa evidencia de que los procesos de la unidad no fueron evaluados ni mejorados, a fin de subsanar los hallazgos encontrados en años anteriores.

Cabe destacar que en el año 2009 no se efectuó una auditoría de cumplimiento, sino una auditoría de calidad, debido a la inclusión de la Gerencia como unidad de apoyo dentro del sistema de Gestión de la Calidad de Mercantil, esta auditoría arrojó tres (3) *No Conformidades* relacionadas con la inexistencia del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad, y la usencia de la Política y el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, solicitando la Gerencia de Auditoría, el Plan

000000000000

de Acciones Correctivas correspondiente. Cabe destacar que aún no se ha efectuado el plan de trabajo para subsanar las no conformidades señaladas.

Por último, es importante destacar la importancia de un sistema de medición del desempeño orientado al seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional de la organización; a la eficacia de los controles establecidos, y; a las medidas proactivas de desempeño con las que se haga seguimiento a la conformidad con los programas, controles y criterios operacionales de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

1.3. Objetivo específico No. 3

Identificar los procesos críticos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal.

Para Juran, Nicolau y Gozalbes (1990), los procesos críticos "Son aquellos que presentan peligros graves para la vida humana, la salud y el medio ambiente, o que arriesgan la pérdida de elevadas sumas de dinero" (Pág. 125). Enmarcado en lo anteriormente señalado, para la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, los procesos críticos están determinados por la evaluación y control de los riesgos asociados a la Seguridad y Salud Ocupacional.

Las funciones de la Gerencia descritas en el Marco Metodológico de este documento, obedecen al marco regulatorio en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, ya que la unidad fue creada, como se expresó anteriormente, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), por tal motivo se consideró relevante efectuar un análisis de dicha ley, realizando una tabla en la cual se muestran los procesos contemplados en la misma, agregando además la clasificación de la sanción administrativa en la cual se incurriría sí dichos procesos

no son realizados por la organización; respecto a esto último, es importante aclarar que de acuerdo al Artículo 133 de la LOPCYMAT, "La competencia para sancionar las infracciones administrativas por incumplimiento de las normas previstas en esta Ley, corresponde al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales"; destacando además que en la ley no sólo se estipulan penas administrativas, también se incluyen penas civiles y penales para los empleadores, según lo dispuesto en el Artículo 116 de la ley: "El incumplimiento de los empleadores o empleadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo dará lugar a responsabilidades administrativas, así como, en su caso, a responsabilidades penales y civiles derivadas de dicho incumplimiento".

Volviendo a las infracciones administrativas, se han detallado (3) tres tipos:

- Infracciones leves: Multas de hasta veinticinco unidades tributarias (25 U.T.)
 por cada trabajador expuesto.
- Infracciones graves: Multas de veintiséis (26) a setenta y cinco unidades tributarias (75 U.T.) por cada trabajador expuesto.
- 3. **Infracciones muy graves:** Multas de setenta y seis (76) a cien unidades tributarias (100 U.T.) por cada trabajador expuesto.

En la última tipificación, dependiendo de la gravedad de la infracción, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) podrá efectuar el cierre de la empresa o establecimiento hasta por cuarenta y ocho (48) horas.; señalando el artículo correspondiente que durante el cierre, el patrono deberá pagar todos los salarios, remuneraciones, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de la relación de trabajo, como si los trabajadores hubiesen cumplido efectivamente su jomada laboral.

•

N°	Procesos dispuestos en la LOPCYMAT y su Reglamento Parcial	Base Legal	Tipo de Infracción Administrativa
1	Organizar en el centro de trabajo un servicio propio de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado por profesionales de las distintas disciplinas en el área de seguridad y salud en el trabajo, así como, por personas que por sus conocimientos y experiencias puedan formar parte del equipo multidisciplinario.	LOPCYMAT Arts. 39, 56 (numeral 15) y 120 (Numeral 1). RP LOPCYMAT Arts. 20, 22 y 25.	Muy Grave
2	Facilitar en todos los centros de trabajo de Banco Mercantil, la elección por parte de los trabajadores de sus delegados o delegadas de prevención, que serán sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral, mediante los mecanismos democráticos establecidos en la Ley.	LOPCYMAT Art. 41. RP LOPCYMAT Arts. 57, 61 y 62.	Grave
3	Garantizar a los delegados de prevención las protecciones y garantías estipuladas en la ley	LOPCYMAT Art. 44. RP LOPCYMAT Arts. 55 y 59.	Muy Grave
4	Constituir, formalizar y mantener en cada centro de trabajo de Banco Mercantil, un Comité de Seguridad y Salud Laboral	LOPCYMAT Arts. 42 (numeral 1), y 46. RP LOPCYMAT Arts. 50 (Numeral 1), 67 y 69.	Muy Grave
5	Impartir a los trabajadores formación teórica y práctica, en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo.	LOPCYMAT Art. 53 (Numeral 2). Art. 118 (Numeral 6)	Leve
6	Realizar periódicamente exámenes de salud a los trabajadores	LOPCYMAT Arts. 40 (Numerales 5 y 6) y 53 (Numeral 10). RP LOPCYMAT Arts. 26 y 27.	Grave
7	Informar por escrito de los principios de la prevención de las condiciones inseguras o insalubres, tanto al ingresar al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o una modificación del puesto de trabajo, y son capacitados respecto a la promoción de la salud y la seguridad, así como los medios o medidas para prevenirlas.	LOPCYMAT Arts. 53 (Numeral 1), 56 (Numerales 3 y 4), 58, y 119 (Numeral 22).	Grave
8	Proveer a los trabajadores de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones presentes en su puesto de trabajo	LOPCYMAT Arts. 53 (Numeral 4), 59 (Numeral 7), 60, 118 (Numeral 2) y 119 (Numeral 14).	Grave
9	Informar por escrito al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, y al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, sobre los programas desarrollados para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, así como, las dificultades en la incorporación y participación activa de los trabajadores y trabajadoras en ellos.	LOPCYMAT Art. 56 (Numeral 6).	No se indica

10	Garantizar todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo	LOPCYMAT Arts. 53 (Numeral 4), 59 (Numeral 7), 60, 118 (Numeral 2) y 119 (Numeral 14).	Leve
11	Organizar los sistemas de atención de primeros auxilios, transporte de lesionados, atención médica de emergencia y respuestas y planes de contingencia, a los fines de garantizar el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.	LOPCYMAT Arts. 59 (Numeral 6) y 120 (Numerales 8 y 11). RP LOPCYMAT Art. 12 (Numeral 4).	Muy Grave
12	Elaborar, con la participación de los trabajadores y trabajadoras, el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, las políticas y compromisos y los reglamentos internos relacionados con la materia así como planificar y organizar la producción de acuerdo a esos programas, políticas, compromisos y reglamentos.	LOPCYMAT Art. 56 (Numeral 7). RP LOPCYMAT Arts. 80, 81 y 82	Grave
13	Informar oportunamente las enfermedades laborales y los accidentes de trabajo de forma inmediata ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, al Comité de Seguridad y Salud Laboral y al Sindicato de trabajadores del Banco. Investigar los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales	LOPCYMAT Arts. 40 (Numeral 14) y 73 RP LOPCYMAT Art. 83.	Muy Grave
14	Mantener un registro actualizado de las condiciones de prevención, seguridad y salud laborales, que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como mental de los trabajadores y proponer correctivos, así como de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.	LOPCYMAT Art. 56 (Numerales 12 y 14), 62 (Numerales 1, 2 y 3) y 119 (Numerales 1 y 9).	Grave
15	Identificar, documentar, evaluar y controlar las condiciones de trabajo existentes en el ambiente laboral, que pudieran afectar la seguridad y salud en el trabajo	LOPCYMAT Art. 62 (Numerales 1, 2 y 3)	Grave
16	Asegurar el disfrute efectivo del descanso de la faena diaria y la duración máxima de la jornada de trabajo y el trabajo nocturno.	LOPCYMAT Art. 20 (Numerales 3 y 4). RP LOPCYMAT Art. 12 (Numeral 5).	Muy Grave
17	Colocar de forma pública y visible en el centro de trabajo los registros actualizados de los índices de accidentes de trabajo y de enfermedades ocupacionales.	LOPCYMAT Art. N° 118 (Numeral 7).	Leve
18	Consultar a los trabajadores y a sus organizaciones, así como, al Comité de Seguridad y Salud Laboral, antes de que se ejecuten, las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo que puedan afectar a un grupo o la totalidad de los trabajadores y trabajadoras o decisiones importantes de seguridad e higiene y medio ambiente de trabajo.	LOPCYMAT Arts. 56 (Numeral 2) y 118 (Numeral 4).	Leve
19	Desarrollar programas de educación y capacitación técnica en materia de seguridad y salud en el trabajo	LOPCYMAT Art. 119 (Numeral 17) RP LOPCYMAT Art. 82 (Numeral 3)	Grave

20

LOPCYMAT Art. 119 (Numeral 18) RP LOPCYMAT Art. 82 (Numeral 3)

Grave

Tabla 3. Procesos contemplados en la LOPCYMAT y su Reglamento Parcial Diseño: Elaboración propia, 2010

Expuesto lo anterior, se puede afirmar que los procesos críticos de la Gerencia inevitablemente están atados a las responsabilidades dispuestas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Sin embargo, no se debería contemplar sólo lo dispuesto en la LOPCYMAT o en la normativa emanada del ente rector (INPSASEL); si se consideran las mejores prácticas a nivel internacional, éstas apuntan a un modelo para la gestión de prevención de riesgos laborales, el cual proporciona a las organizaciones un modelo de sistema proactivo para la gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo, que permita: identificar y evaluar los riesgos laborales; definir la estructura organizativa, responsabilidades y funciones; la planificación de las actividades, los procesos, procedimientos, recursos necesarios, etc., que permitan poner en práctica, revisar y mantener una Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

La necesidad de impulsar cambios organizacionales en función de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, hacen que actualmente la Gerencia se encuentre en proceso de adopción de un Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en las Normas OHSAS 18001:2007 y 18002:2003, y las Directrices Relativas a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ILO-OSH 2001, y ya que la estructura de este modelo se encuentra basada en el ciclo de mejora continua desarrollado por Shewart y Deming, Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), se hace estrictamente necesario desarrollar una metodología para no solo implementar el modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, sino para mantenerlo y mejorarlo, lo cual es posible a través de la medición del desempeño. Basado en lo

expuesto, a continuación se presentan los procesos previstos en el modelo señalado:

N°	Procesos del Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Clasificación	
1	Desarrollar e implementar una Política de Seguridad y Salud Ocupacional	Política de Seguridad y Salud Ocupacional	
2	La Junta Directiva debe asumir la máxima autoridad en materia de SySO y respecto al sistema de gestión de SySO	Responsabilidad y obligación d rendir cuenta	
3	La Junta Directiva debe asignar la responsabilidad, la obligación de rendir cuentas y la autoridad necesaria al personal encargado del desarrollo, aplicación y resultados del sistema de gestión de SySO		
4	Documentar y comunicar las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas ante el sistema de gestión de SySO.		
5	Garantizar que todos los trabajadores reciban formación teórico-práctica, de manera regular y periódica, que sea suficiente y adecuada a los riesgos de SySO de la organización	Competencia, formación y tom	
6	Asegurar que cualquier persona que esté bajo su control ejecutando tareas que pueden tener impacto sobre la SySO, sea competente con base en su educación, formación o experiencia	de conciencia	
7	Establecer y mantener disposiciones y procedimientos para: recibir, documentar y responder adecuadamente a las comunicaciones internas y externas relativas a la SySO		
8	Garantizar la comunicación interna de la información relativa a la SySO entre los niveles y funciones de la organización que sean apropiados	Committee	
9	Verificar que las inquietudes, las ideas y las aportaciones de los trabajadores y de sus representantes sobre SySO se reciban, consideren y atiendan de manera oportuna y diligente		
10	Establecer, implementar y mantener procedimiento para la comunicación con contratistas y otros visitantes en el sitio de trabajo		
11	Asegurar que los trabajadores, y sus representantes en materia de SySO, son consultados, informados y capacitados en todos los aspectos de SySO relacionados con su trabajo		
12	Asegurar, según corresponda, el establecimiento y el funcionamiento eficiente de los Comités de Seguridad y Salud Laboral, a escala nacional, de acuerdo a lo previsto en los artículos 47 y 48 de la LOPCYMAT	Participación y consulta	
13	Establecer, implementar y mantener procedimientos para la consulta de los trabajadores contratistas, cuando existan cambios que afecten su SySO		
14	Asegurar que las partes interesadas externas pertinentes sean consultadas acerca de asuntos relativos a SySO, cuando sea apropiado		
15	Elaborar y mantener actualizada la documentación sobre el sistema de gestión de la SySO	Documentación	
16	Controlar todos los documentos exigidos por el sistema de gestión de SySO	Control de documentos	
17	Determinar aquellas operaciones y actividades asociadas con los peligros identificados en donde la implementación de los controles es necesaria para gestionar los riesgos de SySO	Control operacional	
18	Establecer, implementar y mantener procedimientos para: Identificar el potencial de situaciones de emergencia y responder a tales situaciones de emergencia	Preparación y respuesta ante emergencias	
19	Establecer, implementar y mantener documentados los objetivos de SySO en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización	Definición de objetivos y desarrollo de programas de	

20	La organización debe establecer, implementar y mantener un(os) programa(s) para lograr sus objetivos de SySO.	seguridad y salud ocupacional	
21	Establecer, implementar y mantener procedimientos para la continua identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de los controles necesarios		
22	Documentar y mantener actualizados los resultados de la identificación de peligros, evaluación de riesgos, y de los controles determinados	Identificación de peligros y evaluación de riesgos	
23	Diseñar e implementar procedimientos de trabajo seguro de acuerdo con los resultados obtenidos durante el proceso de identificación de los mismos y acordes con los riesgos asociados a cada una de las actividades propias del centro de trabajo	o valuación de necesor	
24	Evaluar las medidas en SySO de cambios internos, así como de cambios externos; y adoptar las medidas de prevención adecuadas antes de introducirlos		
25	Identificar los peligros y evaluar los riesgos antes de introducir cualquier modificación, o de utilizar métodos, materiales, procesos o maquinaria nuevos	Gestión del cambio	
26	Realizar estudios pertinentes para adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles empleados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores, en caso de que se introduzcan cambios en el ambiente físico del lugar de trabajo		
27	Establecer y mantener procedimientos a fin de garantizar que: se identifiquen, evalúen e incorporen en las especificaciones relativas a compras y arrendamiento financiero, disposiciones relativas al cumplimiento por parte de la empresa de los requisitos de seguridad y salud; se identifiquen las obligaciones y los requisitos tanto legales como de la propia organización en materia de SySO antes de la adquisición de bienes y servicios, y se tomen disposiciones para que se cumplan dichos requisitos antes de utilizar los bienes y servicios mencionados	Adquisiciones	
28	Adoptar y mantener disposiciones a fin de garantizar que se apliquen las normas de SySO de la empresa, o cuando menos su equivalente, a los contratistas y sus trabajadores ocupados en ella	Contratación	
29	Establecer, implementar y mantener procedimientos para hacer seguimiento y medir regularmente el desempeño de SySO	Medición y seguimiento del desempeño	
30	Establecer, implementar y mantener procedimientos para evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos legales aplicables	Evaluación del cumplimiento	
31	Establecer, implementar y mantener un(os) procedimiento(s) para registrar, investigar y analizar incidentes	Investigación de incidentes	
32	Establecer, implementar y mantener procedimientos para tratar las no conformidades reales y potenciales, y tomar acciones correctivas y preventivas	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	
33	Adoptar y mantener disposición para la mejora continua de los elementos pertinentes del sistema de gestión de SySO, y del sistema en su conjunto	Mejora continua	
34	Establecer y mantener los registros necesarios para demostrar conformidad con los requisitos de su sistema de gestión de SySO, así como demostrar los resultados logrados	Control de registros	
35	Planificar, establecer, implementar y mantener programas de auditoría, con base en los resultados de las evaluaciones de riesgo de las actividades de la organización, y en los resultados de las auditorias previas	Auditoría interna	
36	El Responsable de la Junta Directiva debe realizar exámenes periódicos del sistema de gestión de la SySO para rendir cuentas	Examen y revisión realizada por la dirección	

Tabla 4. Procesos según normas OHSAS 18001:2008 e ILO-OSH 2001. Diseño: Elaboración propia con información del Modelo de Gestión de SySO, 2010

Citando lo expresado por la norma OHSAS 18001:2008, en su punto 1 "Objeto y Campo de Aplicación", sub-punto d), esta norma es aplicable a toda organización que desee demostrar la conformidad con los requisitos desarrollados en ella mediante:

- 1. Una auto-evaluación y auto-declaración, o
- La búsqueda de confirmación de su conformidad por las partes que tienen interés en la organización, tales como los clientes, o
- La búsqueda de confirmación de su auto-declaración por una parte externa de la organización, o
- La búsqueda de la certificación/registro de su Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional por una organización externa.

Y considerando que la meta final de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo es la certificación, los procesos descritos en la tabla anterior, también serán considerados críticos, según el contexto desarrollado.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de los indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y considerando la estructura utilizada por las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal.

1. Justificación de la propuesta

En vista del marco legal laboral que regula la actuación de las organizaciones en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, y de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que acarrea el incumplimiento de las leyes, se hace necesario conocer y mejorar el desempeño de los procesos impulsados por la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de tomar las acciones pertinentes para garantizar el éxito de la gestión. De igual manera, es importante destacar que las unidades estratégicas del banco utilizan el Balanced Scorecard como metodología de medición y seguimiento, proceso que es liderado por la Gerencia de Calidad y Gestión del Desempeño, y considerando la reciente inclusión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo como unidad de apoyo en los Sistemas de Gestión de la Calidad de Mercantil, se considera obligatorio alinear a la Gerencia con la estrategia de la organización.

2. Objetivos de la propuesta

- Alinear los objetivos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo con los objetivos organizacionales.
- Medir el desempeño de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3. Estructura de la propuesta

El desarrollo del proceso de obtención de los indicadores se realizó por fases, las cuales serán explicadas a continuación de forma detallada. Es importante resaltar que el caso de la presente investigación no responde a una organización que está determinando su estrategia para aplicar la metodología Balanced Scorecard, sino a una unidad o Gerencia considerada de apoyo dentro de Mercantil, por lo cual los pasos especificados por Kaplan y Norton tomados para el desarrollo de esta propuesta, fueron adaptados al caso particular de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

FASE 1: Determinar los temas estratégicos.

Kaplan y Norton (2005) explican que:

Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacer para alcanzar el éxito. Los temas no reflejan resultados financieros como «mejor valor para el accionista» o resultados relacionados con los clientes como «mayor retención de clientes» y «mayor participación de mercado». Los temas estratégicos reflejan la visión de los directivos de lo que debe hacerse internamente para alcanzar los resultados estratégicos. Como tal los temas se refieren habitualmente a los procesos internos. (Pág. 95).

Visto lo anterior, se realizó el desglose de la visión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo (Capítulo IV, punto 1.2.), determinando los siguientes resultados estratégicos:

Garantizar el trabajo seguro.

00000

- Promover una política de prevención de riesgos en el trabajo.
- Alcanzar un nivel de calidad y eficiencia operativa de clase mundial en la gestión de un modelo de Seguridad y Salud Ocupacional.

Posteriormente, con el propósito de asegurar la correcta definición de los temas estratégicos, se efectuó el análisis de los procesos críticos de la Gerencia determinados en el capítulo anterior, recordando que se discriminaban dos (2) tipos de procesos, los fijados por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su Reglamento Parcial, y los establecidos en el Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional; por tal motivo, se determinaron las correspondencias entre los procesos, y se precisaron aquellos relacionados con gestión, delimitándose en consecuencia, los siguientes temas o focos de atención:

- Identificación de peligros y evaluación de riesgos;
- Controles operacionales;
- Participación y consulta;
- Competencia y formación;
- Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional;
- Mejora continua y;
- Prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales;

Los resultados de las evaluaciones anteriores orientaron la especificación de varios de los temas estratégicos, los cuales a su vez fueron segmentados según las perspectivas generales propuestas por Kaplan y Norton (2005), las cuales se explican a continuación:

- Construir la franquicia: Desarrollo de nuevos productos y servicios y penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
- 2. **Incrementar el valor del cliente:** Expandir, profundizar o definir las relaciones con los clientes actuales mediante múltiples ciclos de venta.
- 3. Alcanzar la excelencia operativa: Gestión de la productividad interna y gestión de la cadena de suministros que permiten que las organizaciones tengan una producción eficaz, puntual y de cero defectos. También, la gestión de la utilización de recursos y la capacidad de recursos.

 Ser amables en el trato: Gestionar las relaciones con terceras personas legítimamente interesadas, especialmente sujetos a regulación o a riesgos medioambientales y de seguridad.

En el marco de las perspectivas anteriores, se obtuvieron los siguientes temas estratégicos:

1. Construir la franquicia:

- · Reducir el absentismo laboral y los costos asociados a la inactividad.
- Reducir los costos de los seguros de responsabilidad empresarial.
- Minimizar el uso de la póliza colectiva.

2. Incrementar el valor del cliente:

- Aumentar el bienestar del trabajador en su ambiente laboral.
- Garantizar la participación de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Garantizar el trabajo seguro.

3. Alcanzar la excelencia operativa:

- Minimizar los riesgos laborales.
- Mejorar continuamente los procesos.

4. Ser un buen ciudadano empresarial:

- Mejorar la relación con entes reguladores.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Demostrar a las partes interesadas compromiso con la Seguridad y Salud Ocupacional.

FASE 2: Traducir la estrategia a términos operativos

Esta fase consistió en la elaboración de un mapa estratégico por perspectiva básica del Balanced Scorecard, atendiendo a los lineamientos desarrollados por Kaplan y Norton (2005). Es importante destacar que para la determinación de los elementos que conforman el mapa estratégico de cada perspectiva, siempre se consideró la evaluación realizada en la fase anterior, es decir, los temas filtrados de los procesos críticos y los temas estratégicos.

Perspectiva financiera:

A fin de determinar los elementos que conforman esta perspectiva se realizó el análisis de lo explicado por Kaplan y Norton (2005): "Se comienza con una estrategia de alto nivel, la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas" (Pág. 100), y luego se elije un objetivo dominante, usualmente una medida basada en el valor como ROI (Rentabilidad de la Inversión) o EVA (Valor Económico Agregado). Aplicando lo señalado al caso de estudio, la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, siendo una unidad de apoyo y no de negocios, no genera ingresos para la organización, pero como resultado de una gestión inadecuada si pudiera generar múltiples gastos, por lo cual el objetivo central se basó en la disminución de los mismos.

Posterior a lo señalado y en línea con el objetivo central, se determinaron los resultados financieros deseados, para ello se estudiaron los temas estratégicos antes determinados, analizando su correspondencia con los factores que conforman las dos (2) estrategias mostradas en el mapa: apoyar la rentabilidad del negocio y la productividad; creándose en consecuencia, el siguiente mapa:

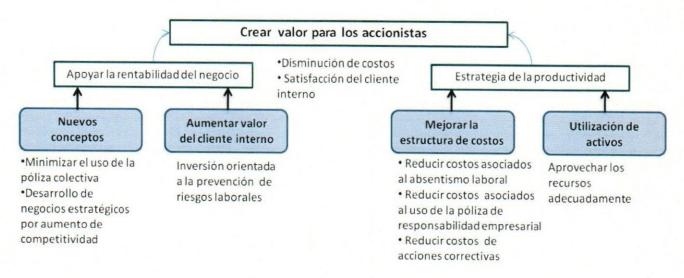


Figura 7. Mapa estratégico-Perspectiva financiera Diseño: Elaboración propia, 2010

Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva consiste en las propuestas de valor que se hace a los clientes, las cuales son desarrolladas desde tres (3) estrategias base:

- Liderazgo de productos;
- Intimidad de los clientes, y;
- Excelencia operativa.

Considerando la esencia de la Seguridad y la Salud Ocupacional, la cual no es más que proteger a los trabajadores de factores que puedan afectar su salud o su seguridad, se determinó como estrategia base la intimidad con los clientes internos, por lo cual las propuestas diferenciadoras están sujetas a la relación con éste y al tipo de prestación de servicio, exaltando entonces como propuestas de valor el bienestar del trabajador en su ambiente laboral y la importancia de su participación en los temas relacionados con la Seguridad y Salud Ocupacional.



Figura 8. Mapa estratégico-Perspectiva del cliente Diseño: Elaboración propia, 2010

Perspectiva de procesos internos:

Los elementos de esta estrategia señalan cómo alcanzar los resultados que se buscan. Está conformada por las actividades de la organización incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor, segmentándose dicha cadena en cuatro grupos de procesos internos (procesos de innovación, procesos de gestión de los clientes, procesos operativos y procesos reguladores y medio ambientales), correspondientes a las cuatro (4) perspectivas generales de los temas estratégicos. En base a la explicación señalada, las actividades de cada proceso buscan describir cómo se daría respuesta a los temas estratégicos desarrollados por perspectiva general.

Cabe destacar que el proceso interno considerado más importante, es el de gestión de los clientes, ya que tiene mayor impacto sobre la propuesta de valor determinada en la perspectiva anterior.



Figura 9. Mapa estratégico-Perspectiva de procesos internos Diseño: Elaboración propia, 2010

Perspectiva de aprendizaje v crecimiento:

Kaplan y Norton (2005) explican que "La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos" (Pág. 111).

De ésta perspectiva se resaltan tres (3) categorías principales:

- Competencias estratégicas: Habilidades y conocimientos estratégicos que los trabajadores deben poseer para apoyar la estrategia.
- Tecnologías estratégicas: Sistemas de información, bases de datos y herramientas necesarias para apoyar la estrategia.
- Clima de acción: Cambios culturales necesarios para motivar, apoyar y alinear a todos los miembros de la organización detrás de la estrategia.

En concordancia con los mapas estratégicos de las perspectivas anteriores, y considerando "Aprendizaje y crecimiento" como la base en la cual se asientan las demás perspectivas, se presenta el mapa estratégico desarrollado:



Figura 10. Mapa estratégico-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Diseño: Elaboración propia, 2010

FASE 3: El mapa estratégico del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2005) explican que el mapa estratégico deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia; el mapa estratégico debe presentar una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo la estrategia. A continuación se muestra el mapa desarrollado con las relaciones causa-efecto:

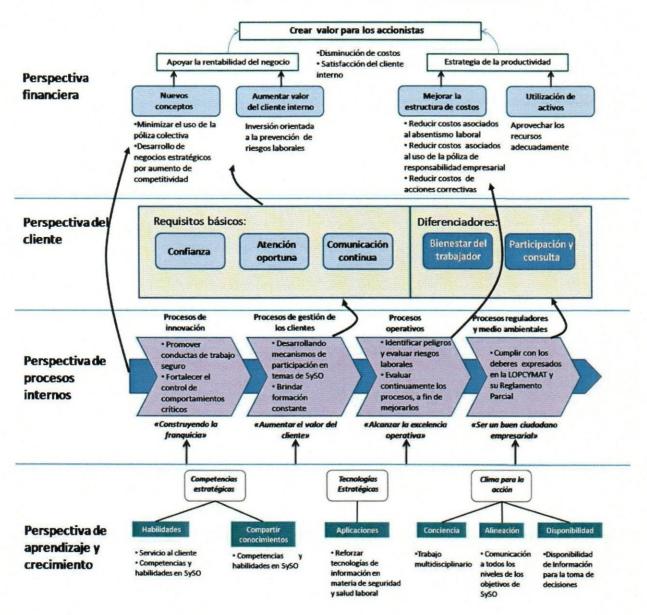


Figura 11. Mapa estratégico para la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo Diseño: Elaboración propia, 2010

FASE 4: Establecer los objetivos estratégicos

El Manual de Calidad y Gestión del Desempeño (2009) de Mercantil, C.A., Banco Universal, señala que los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard se establecen de acuerdo a las cascada de objetivos que aplique a las funciones de la unidad, los cuales se encuentran relacionados con los objetivos de la calidad.

Como se ha explicado anteriormente, el Balanced Scorecard es aplicado sólo a las unidades estratégicas de Mercantil, por lo cual el desempeño de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, catalogada como una unidad de apoyo dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, no son medidos, es decir que no se tienen la cascada de objetivos señalada en el párrafo anterior. Por este motivo, para esta investigación se tomaron los objetivos de la calidad y se ordenaron según las cuatro (4) perspectivas básicas del Balanced Scorecard utilizadas por Mercantil, para posteriormente realizar un análisis de:

- 1. Los temas estratégicos por perspectiva general;
- 2. Los mapas estratégicos realizados por cada perspectiva, y;
- Los temas o puntos de atención del análisis de los procesos críticos de la Gerencia.

En consecuencia, se obtuvieron los siguientes objetivos estratégicos:

	Objetivos de la calidad	Objetivos estratégicos
Perspectiva Financiera	Disminuir la exposición al riesgo y las pérdidas	Disminuir los costos derivados de la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales Disminuir los costos derivados de la ejecución de acciones correctivas
	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, externos e internos, de forma consistente	Garantizar la participación y consulta de
Perspectiva del Cliente	Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios	Garantizar comunicación interna y externa de información relativa a Seguridad y Salud Ocupacional
		Mejorar la prestación del servicio a cliente interno
		Garantizar el bienestar de los trabajadores
Perspectiva de Procesos	Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia Optimizar los procesos en forma continua.	Aplicar la mejora continua a los procesos
Internos	continua.	Cumplir con las obligaciones derivadas de la LOPCYMAT
	Atraer, formar y retener el recurso humano adecuado para el logro de la misión	
Perspectiva de		Desarrollar competencias y habilidades en función de las actitudes y aptitudes de trabajador
Aprendizaje y Crecimiento		Garantizar el acceso a información estratégica de Seguridad y Salud Ocupacional
		Reforzar los sistemas de información er materia de Seguridad y Salud Ocupacional

Tabla 5. Objetivos estratégicos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo Diseño: Elaboración propia, 2010

FASE 5: Balanced Scorecard

Para la elaboración del Balanced Scorecard de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Mercantil, C.A., Banco Universal, se utilizó la estructura descrita en el capítulo anterior, es decir que:

- 1. Se ordenaron los objetivos estratégicos por perspectiva básica;
- 2. Se asignaron indicadores guía a cada objetivo;
- 3. Se asignaron uno o más indicadores de resultado por indicador guía, y;
- 4. A cada indicador de resultado se le estableció una meta.

El resultado se muestra a continuación:

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Indicadores estratégicos	Mefas
		Indicadores guía	Indicadores de resultado	
Perspectiva	F1- Disminuir los costos derivados de la ocurrencia de accidentes de trabajo	* Uso de la póliza colectiva * Activación de la póliza de responsabilidad empresarial	* Costos de prima * Cuantía de las indemnizaciones por accidente o enfermedad profesional	* Reducir 10% * No activar la póliza
Financiera		* Costos asociados al absentismo laboral	Holas-Holliofe (laodjadas	* 100% del indicador
	F2-Disminuir los costos derivados de la ejecución de acciones correctivas	Verificación de la conformidad de los procesos	Número de no conformidades detectadas	Cero desviaciones en los procesos
		* Elecciones de Delegados de Prevención planificadas	* Centros de trabajo con Delegados de Prevención	* 100% de ejecución
		* Conformación de Comités de Seguridad y Salud Laboral planificados	* Centros de trabajo con Comités de Seguridad y Salud Laboral	* 100% de ejecución
	C1-Garantizar la participación y consulta de los trabajadores en temas de Seguridad y Salud Ocupacional	* Nivel de satisfacción de los trabajadores respecto al Programa de SST	* Aprobación del Programa de * 100% de aprobación Seguindad y Salud en el Trabajo	* 100% de aprobación
Perspectiva del Cliente		*% de participación de los trabajadores en los mecanismos de consulta habilitados	* Nivel de satisfacción del trabajador con las políticas de SySO	* 80% de satisfacción
	C2-Garantizar comunicación interna	* Disponibilidad de la información	* Flujo de información destinada a los trabajadores o	*Información inmediata, oportuna y veraz
	y externa de información relativa a Seguridad y Salud Ocupacional	* Efectividad de las vías de comunicación	*Conocimiento de las políticas y logros en SySO	* 100% de los trabajadores y relacionados
	C3-Mejorar la prestación del servicio al cliente interno	% de efectividad de las acciones o soluciones emprendidas	Nivel de satisfacción del cliente interno	80% de clientes satisfechos

Perspectiva del cliente	C4-Garantizar el bienestar de los trabajadores	% de cumplimiento de la políticas y procedimientos en materia de SySO	* Número de accidentes laborales * Número de enfermedades ocupacionales * Cumplimiento de la jornada laboral * % de trabajadores con vacaciones disfrutadas	* Cero accidentes laborales * Cero enfermedades ocupacionales * 100% de cumplimiento * 100% de trabajadores
	II-Controlar los factores de riesgos laborales I2-Aplicar la mejora continua a los procesos de SySO.	Identificación de peligros y evaluación de riesgos Evaluaciones de los procesos	Eficacia de los controles establecidos Nivel de eficacia y eficiencia de los procesos	Reducción de los riesgos en un 100% 100% de eficacia y eficiencia
Perspectiva de Procesos Internos	I3-Cumplir con las obligaciones derivadas de la LOPCYMAT	* % de cumplimiento del sistema de vigilancia epidemiológica * Identificación de los factores de riesgo * Nivel de conocimiento de los trabajadores respecto a la obligación de reportar sus accidentes de trabajo y/ o enfermedades ocupacionales * Resultados desfavorables de inspecciones de trabajo	* % de trabajadores a los que se les practicaron lo exámenes médicos reglamentarios * % de trabajadores con Notificación de Riesgo Laboral * Número de accidentes de trabajo declarados al INPSASEL * Número de enfermedades ocupacionales declaradas al INPSASEL * Número de accidentes y enfermedades investigadas * Número de accidentes y enfermedades investigadas * Nivel de eficacia de los controles establecidos	* 100% de los trabajadores * 100% de los trabajadores * 100% de los accidentes * 100% de las enfermedades * 100% de los accidentes y enfermedades * 100% de eficacia
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	A1-Garantizar la formación continua y adecuada de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud Ocupacional	* Horas trimestrales de capacitación	* % de trabajadores que recibieron formación * % de trabajadores aprobados según evaluación de la formación suministrada	* 100% de los trabajadores * 100% de los trabajadores

	A2-Desarrollar competencias y	Desarrollo del personal	Productividad del personal	Incrementar en 75%
	habilidades en función de las			
Parenactiva	actitudes y aptitudes del trabajador			
	A3-Garantizar el acceso a	Disponibilidad de información Toma efectiva de decisiones	Toma efectiva de decisiones	Información inmediata,
Aprendizaje	información estratégica de Seguridad estratégica	estratégica		oportuna y veraz
	y Salud Ocupacional			
Crookmionto	A4-Reforzar los sistemas de	Disponibilidad de tecnologías	Disponibilidad de tecnologías Incremento de la velocidad de Información inmediata,	Información inmediata
	información en materia de Seguridad	de información en materia de	respuesta	oportuna y veraz
	y Salud Ocupacional	SySO		

Tabla 6. Balanced Scorecard de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo Diseño: Elaboración propia, 2010.

4. Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta se fundamenta en varios aspectos: el primero a mencionar es la metodología en la cual se basa la propuesta desarrollada, ya que el Balanced Scorecard es reconocido internacionalmente como una herramienta de gestión, que transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados según cuatro (4) perspectivas básicas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

El Balanced Scorecard es utilizado por las unidades estratégicas del banco, y la Gerencia de Calidad y Gestión del Desempeño es quien dirige su estructura, control y seguimiento, lo cual facilita y agiliza la implementación de la propuesta en la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Desde el punto de vista económico, la propuesta no representa gastos para Mercantil, ya que existen los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su implementación; adicional a lo señalado, la propuesta está orientada a apoyar la rentabilidad de la organización.

Por último, no habrá barreras que limiten la aplicabilidad de la propuesta, considerando que una mejor gestión por parte de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, garantiza mejoras en el ambiente de trabajo, y esto, indudablemente, es un beneficio para todos los miembros de la organización. Adicional a lo señalado, es imperativo destacar el compromiso que existe de parte de Mercantil en desarrollar los procesos necesarios a fin de asegurar el cumplimiento legal que reviste la seguridad y salud ocupacional en nuestro país, adicional al compromiso de la organización, con el bienestar de sus trabajadores.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc., cada una con su propia estrategia, conocimientos, lenguaje y cultura que le son propios; dichas áreas funcionales, por el diseño mismo de la organización, tienden a trabajar en aislamiento de las otras, y aún más cuando las personas que trabajan en cada área se les mide por el cumplimiento de objetivos funcionales y con métricas que manifiestan sólo el rendimiento de la función. En el caso de las instituciones financieras, específicamente de Mercantil, C.A., Banco Universal, existe la clara división entre las unidades de negocios, las unidades de operaciones y tecnología, y las unidades de apoyo: las primeras captan los nuevos clientes, concretan negociaciones, y aumentan los ingresos; y las segundas, se encargan de proveer la plataforma tecnológica, y de mantener y optimizar los procesos operativos para apoyar y desarrollar los negocios estratégicos, por tales razones constituyen los procesos medulares del banco y sus actividades son continuamente medidas, utilizando para ello el Balanced Scorecard, no así las unidades de apoyo, como es el caso de Recursos Humanos y específicamente de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Esta investigación plantea la necesidad de impulsar cambios, a fin de comprender que una organización debe ser algo más que la suma de sus partes. Para garantizar un verdadero cambio, todas las áreas funcionales de Mercantil, C.A., Banco Universal, deben estar focalizadas en la estrategia, de esta manera, las unidades de negocios, las de operaciones y tecnología y las de apoyo, trabajarán vinculadas a

través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus cuadros de mando, sin abandonar la especialidad propia de cada área.

En el caso particular de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, ésta debe orientar esfuerzos en garantizar la eficacia y eficiencia de sus procesos, considerando que éstos corresponden a requisitos legales y que los retrasos y las desviaciones pudiesen acarrear consecuencias importantes para la organización y para las personas que la integran. Por tal motivo resulta beneficioso, la orientación de la Gerencia a la adopción de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, sin embargo la perdurabilidad del mismo en el tiempo, solo podrá ser garantizada a través de la evaluación del cumplimiento y la mejora continua, siendo invaluable el aporte del Balanced Scorecard en el cumplimiento de este objetivo.

En vista de que Mercantil utiliza el Balanced Scorecard como metodología para el control de la gestión, sería de gran beneficio aprovechar las experiencias y aprendizajes de las otras unidades, en la adopción por parte de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, del Cuadro de Mando Integral, garantizando a su vez, la alineación de los objetivos de la Gerencia, con los de Mercantil, C.A., Banco Universal.

Entre los beneficios que supone la implementación de indicadores de gestión para la medición del desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo el enfoque del Balanced Scorecard, se pueden mencionar:

- Agrega valor a la gestión de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, en términos de: productividad, disminución de costos, mejora de los procesos internos, enfoque basado en procesos e identificación de competencias y habilidades claves.
- Se garantiza el aprendizaje continuo.

- Promueve el pensamiento sistémico.
- Se facilita el flujo de información.
- Permite la identificación temprana de desviaciones respecto a los objetivos trazados.
- Posibilita la alineación con la estrategia de la organización.
- Permite focalizar esfuerzos en lo que es realmente importante.
- Se identifica la infraestructura que se debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo.
- Ayuda a visualizar las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado.
- Apoya la estrategia financiera de la organización.
- Se identifican los factores críticos para el éxito actual y fututo.
- Al mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, se hace un uso adecuado y consiente de los recursos de la organización.
- · Se mitigan los riesgos sancionatorios.

2. Recomendaciones

- En primer lugar, se recomienda implementar la propuesta desarrollada, en consideración a la necesidad de conocer y medir el desempeño de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, en relación a sus procesos críticos.
- Verificar su implementación con la Gerencia de Calidad y Gestión del Desempeño, responsable de la estructura y seguimiento de los Balanced Scorecard de las unidades estratégicas de Mercantil, C.A., Banco Universal.

- Involucrar a todos los empleados de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, a fin de que comprendan todos los elementos que componen la propuesta y se comprometan con el logro de los objetivos.
- Brindar formación a todos los niveles de la Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, en relación a la metodología Balanced Scorecard.
- Vincular la compensación por incentivos al Balanced Scorecard, optando
 por un sistema de dos (2) vertientes: los logros de la Gerencia, a fin de
 motivar el trabajo en equipo; y el reconocimiento de los logros individuales
 alineados al Modelo de Competencias de Mercantil; garantizando de esta
 manera, no solo la comprensión de los objetivos estratégicos y sus
 indicadores, sino la motivación por cumplir las metas establecidas.
- Considerar la adopción de indicadores de gestión, bajo el enfoque del Balanced Scorecard, en todas las unidades de apoyo de Mercantil, C.A., Banco Universal; con el propósito de promover un verdadero cambio organizacional y garantizar que todas las unidades están alineadas y vinculadas con la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrios, C. (2006). "Diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y el Adolescente". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Carrión, J. (2007). "Estrategia de a visión a la acción". (2^{da} ed.). ESIC Editorial. España.

Cansino, J. (2001). "Evaluar al sector público español". (3^{ra} ed.). Publicaciones Universidad de Sevilla. España

"Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela". Asamblea Nacional Constituyente. Gaceta Oficial Extraordinaria 5.453. Caracas, 24 de marzo de 2000.

Díaz, O. (2008). "Propuesta de un marco integral de gestión de indicadores de clientes basado en las herramientas de la metodología Balanced Scorecard, para la empresa Caveguias". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Economía Empresarial. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

FONDONORMA (2008): OHSAS 18001:2007. "Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional" Requisitos. Venezuela.

Francés, A. (2006). "<u>Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral</u>". (1ª ed.). Pearson-Prentice Hall. México.

Gómez, M. (2006). "Introducción a la metodología de la investigación científica". (1ª ed.). Editorial Brujas. Argentina.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2006). "<u>Metodología de la Investigación</u>". (4^{ta} ed.). Mc Graw Hill. México.

Juran, J., Nicolau, J., y Gozalbes, M. (1990). "<u>Juran y el liderazgo para la calidad:</u> <u>Manual para ejecutivos</u>". (1ª ed.) Ediciones Díaz de Santos. España.

Kaplan R. y Norton D. (1997). "<u>El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard</u>". (1ª ed.). Gestión 2000. España.

Kaplan R. y Norton D. (2005). "<u>La Organización focalizada en la Estrategia. Cómo</u> implementar el Balanced Scorecard". (1ª ed.). Gestión 2000. España.

"Ley del Sistema Venezolano Para la Calidad". Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 37.555. Caracas, 23 de octubre de 2002.

"Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo". Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 38.236. Caracas, 26 de julio de 2005.

Martner, G. (2004). "<u>Planificación y presupuestos por programas</u>". (Vigesimosegunda ed.). Siglo XXI. México.

0000000000000000000

Mercantil, C.A., Banco Universal (2009). "Manual de Calidad y Gestión del Desempeño". Venezuela.

Monsanto, J. (2008). "Diseño de un Modelo de Gestión de Seguridad y Salud

Ocupacional para Mercantil, C.A., Banco Universal". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

"Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008)". Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social. Resolución Nº 6227. Caracas, 01 de diciembre de 2008.

Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:2000. "<u>Modelos de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario</u>". Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Oviedo, A. (2005). "<u>Planificación estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción</u>". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Ravelo, K. (2009). "<u>El Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión en las organizaciones</u>". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarium en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

"Reglamento Parcial de la ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo". Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 38.596. Caracas, 03 de enero de 2007.

Santalla, Z. (2008). "Guía para la elaboración formal de reportes de investigación". (1ª ed.). Publicaciones UCAB. Venezuela.

Soto, E., y Dolan S. (2004). "<u>Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los</u> nuevos mercados globales". (1ª ed.). Cengage Learning Editores. México.

Vieytes, R. (2004). "<u>Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad.</u>" (1ª ed.). Editorial de las Ciencias. Argentina.