



Guía de implementación de un Balance Score Card que permita a los profesionales de Seguridad
y Salud en el trabajo alinearse con la visión y la estrategia organizacional

Natalí Bahena Aristizábal

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Administración en Salud Ocupacional

Sede Bello

2021



Guía de implementación de un Balance Score Card que permita a los profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo alinearse con la visión y la estrategia organizacional

UNIMINUTO

Administración en Salud Ocupacional

Natalí Bahena Aristizábal

ID: 000455517

Línea de Investigación

Innovación y emprendimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Profesor Tutor

Héctor Iván Duque Herrera – Tatiana Osorio López

Medellín, Antioquia, Colombia, 2021

Contenido

Resumen	1
Introducción	1
Planteamiento del problema	1
Objetivos	1
Justificación	1
Marco referencial	1
Marco legal	1
Atributos del BSC	1
Beneficios	1
Desventajas	2
Componentes del BSC	2
Indicadores del BSC	3
Estudios de aplicación sobre el BSC	5
Metodologías aplicadas en estudios de BSC y resultados	8
Desarrollo de matriz FODA	12
Hallazgos	1
Gestión de la información	2
Necesidad de las empresas de un cuadro de mando integrado	3
Perspectiva financiera	4
Perspectiva del cliente	5
Perspectiva del proceso interno	5
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	6
Alineación con plataforma estratégica	7
Metas e iniciativas	7
Seguimiento de la formación estratégica	8
Conclusiones	1
Referencias	1

Resumen

El presente trabajo está enfocado en ofrecer soluciones administrativas a las organizaciones por parte de los profesionales de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Balance Score card es una de ellas; posterior a que las empresas puedan definir sus objetivos estratégicos y posterior a la correcta identificación de las debilidades y las amenazas, el profesional SST podrá generar un cuadro de mando integrado con el cual participarán líderes de diferentes procesos, para alinear la estrategia de la organización.

El BSC está diseñado para brindar a las organizaciones un equilibrio perfecto, abordando cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y gestión del conocimiento, además de contar con la medición por medio de indicadores claves KPI's lo cuales ayudarán a verificar el cumplimiento de las metas establecidas, dirigir esta metodología y convertirla en un modelo diferenciador del éxito.

la entrega de la guía se realiza en un formato de excel con el cual puede realizarse un seguimiento estricto al cuadro de mando integrado y del cual pueden obtenerse todos los datos que se necesiten para presentar un informe gerencial y explicarse de manera clara y sencilla la forma en que se realizaron las mediciones como en qué parte del proceso se encuentra en la actualidad, contando con la posibilidad de realizar cambios e incluir o desechar indicadores según las metas propuestas y las cumplidas.

Palabras claves: Balance Score Card, Cuadro de Mando Integrado, Planeación estratégica, KPI, Indicadores claves de desempeño, SG-SST.

Introducción

La corporación universitaria Minuto de Dios forma profesionales en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo desde la facultad de Salud con conocimientos organizacionales óptimos para que sean dentro de las empresas líderes que puedan desenvolverse de manera adecuada, dado que este proceso es transversal a toda la organización. En vista de esta situación por medio de este trabajo se resalta esta formación que se ofrece en el pensum académico en su componente profesional y profesional complementario como lo son el análisis y diagnóstico organizacional, gerencia estratégica, sistema integrado de gestión, todos los principios de contabilidad y otras habilidades que se desarrollan a lo largo de la carrera, por medio de una guía para la realización de un Cuadro de Mando Integrado o BSC por sus siglas en inglés, que no solamente cumpla con aplicar todos los principios aprendidos en la universidad, sino que logren que el administrador en SST, pueda desarrollar funciones en los altos mandos organizacionales para los cuales está preparado. Esta metodología que nació como un principio financiero y que con los años se fue adaptando a las organizaciones como un modelo empresarial que permite el cumplimiento de metas medible por medio de los indicadores los indicadores clave de desempeño KPI (por sus siglas en inglés), generando un factor diferenciador de éxito, por lo que la sublínea de investigación que se aplicará en el presente trabajo será, innovación y emprendimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo, ya que permite alinear el SG- SST con la planeación estratégica.

Planteamiento del problema

Este trabajo de investigación responde a la necesidad que tiene el administrador en salud ocupacional de ocuparse de asuntos que permitan el desarrollo completo de su carrera y no solo la competencia técnica por medio del área operativa, entendiendo que la formación que ofrece la universidad desde la facultad de salud es un conjunto de herramientas que permite al estudiante una visión de largo alcance desde la teoría tanto con un componente básico profesional que lo prepara para tener la capacidad de administrar una empresa en un alto mando, con componente profesional que lo prepara técnicamente y por último un componente profesional con nivel administrativo con la que se obtiene un conocimiento de la realidad que lo rodea desde el área específica a la que se dirige. Partiendo de este principio se realiza un estudio de las problemáticas que tienen las empresas y la forma en la que puede desarrollarse una solución viable por parte de un administrador en Salud Ocupacional, encontrando que la sublínea de investigación que se aplicará en el presente trabajo será, innovación y emprendimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo. En consecuencia, el desarrollo del ejercicio profesional permitiría que por medio de un cuadro de mando integrado la organización a cargo de cada administrador pueda alinearse con la estrategia organizacional área en la cual el administrador deberá ser competente.

El administrador en seguridad y salud en el trabajo no solo está preparado técnicamente para dar respuestas de origen ocupacional, sino también legal y como ya se describió anteriormente con la preparación académica suficiente como para dar respuestas de tipo administrativo, con capacidad de crear empresa y lograr cargos gerenciales importantes; esta última característica a veces se ve

opacada por el alto nivel de conocimiento técnico, pero cabe destacar que la preparación administrativa que contiene la carrera es una pieza importante en el engranaje de las organizaciones. El administrador en Salud ocupacional puede encargarse de resolver problemas o situaciones de tipo burócrata ayudando desde su quehacer a ofrecer una respuesta que sea adecuada para el empleado, el empleador, el cliente y sin descuidar el área financiera y esto es precisamente lo que un Balance Score card puede ofrecer a las organizaciones, un conocimiento global que permite la unificación de criterios garantizando de esta manera el éxito empresarial.

Preguntas de investigación:

¿Qué elementos requiere la implementación de un balance Score card que permita a los profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo alinearse con la visión y la estrategia organizacional?

¿Cuál método permite mostrar de manera precisa las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, que pueden ser resueltos a través de la herramienta planteada y así poder priorizar procesos?

¿Cómo alinear los objetivos planteados de la empresa para que permitan el cumplimiento eficaz, siendo el administrador en salud ocupacional una pieza clave en la consecución de este logro?

¿De qué forma se logra detallar de manera precisa teniendo en cuenta la información recolectada, los indicadores de valor que permitan mejorar la gestión organizacional y a su vez la toma de decisiones asertivas?



Objetivos

Objetivo general

Proponer una guía de implementación de un balance Score card que permita a los profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo alinearse con la visión y la estrategia organizacional

Objetivos específicos

- Identificar correctamente las debilidades y amenazas a las que se enfrente poder resolverlo a través de la herramienta planteada y así poder priorizar procesos.
- Correlacionar las funciones de la matriz DOFA y las variables planteadas para desarrollar el cuadro de mando integrado y establecer los resultados en función del SG-SST.
- Detallar de manera precisa teniendo en cuenta la información recolectada, los indicadores de valor que permitan mejorar la gestión organizacional y a su vez la toma de decisiones asertivas.

Justificación

Entender las necesidades que tienen las empresas en la actualidad y tener como adaptarse a ello adecuadamente, no es tarea fácil; desde el inicio de la contingencia con la pandemia, las organizaciones se vieron en la obligación de cambiar las rutinas y actividades y reorganizarse rápidamente, para poder adaptarse a las situación, no todas las empresas lo lograron de manera inmediata, no todas las empresas contaban con un sistema eficiente con la capacidad de sobrevivir exclusivamente de la virtualidad, algunas continúan este proceso de adaptación y tuvieron al descubierto que estaban mucho más vulnerables de lo que se pensaban, lo anterior, se menciona en el presente trabajo porque las empresas deberían tener como parte de su estrategia, misión y visión es capacidad de adaptarse con el medio, la inclusión de nuevas tecnologías y tal vez algún software que cubra las necesidades reales.

Para lograr esta alineación entre la estrategia, misión y visión y la capacidad de ser flexible en el momento indicado, permitiendo a la empresa el desarrollo y a través de este la resolución de problemas o situaciones que puedan poner en riesgo la organización. El Balanced Scorecard puede convertirse en esta solución, este cuadro de mando integral, como su nombre lo indica es una herramienta que tiene la capacidad (si es bien usada) de lograr la estabilidad perfecta entre necesidad y respuesta a la misma, permitiendo añadir objetivos, finalizar procesos, buscarle otro sentido a los indicadores o reconociendo lo redundante que este pueda resultar en algún momento, en el que la meta esté cumplida y lo que se desee lograr sea otro objetivo.

Es importante tener claros los conceptos y estudiar la efectividad de esta herramienta, que desde los años 90 se implementó en el área financiera esta herramienta, obteniendo resultados

positivos, siendo tal el éxito de la misma que permite que desde un análisis detallado de cualquier organización y estableciendo objetivos determinados, permita alinear de manera correcta toda la estrategia organizacional cubriendo todas las áreas y dando una respuesta que resuelve cada situación que surge dentro de una compañía por medio de indicadores claves de rendimiento (kpis por sus siglas en inglés) hilados de manera correcta.

Para la consecución de este logro es clave que toda la organización tenga educación suficiente como para introyectar que por medio de esta herramienta toda la organización estará en capacidad de entender las directrices de los grandes mandos y juntos lograr todas las metas organizaciones, razón de ser de las compañías, evaluar la capacidad de liderazgo y enfocarse en las debilidades y las amenazas, para convertirlas en oportunidades y fortalezas.

Siempre dentro de las organizaciones será importante llegar a la visión la cual está dada desde gerencia para lograr posicionar las empresas de manera adecuada, este cuadro de mando integrado permite al mismo tiempo de estar implementando proyectos, procesos y protocolos o indicadores específicos, siempre de acuerdo al direccionamiento estratégico.

Marco referencial

Para hablar del Balance Score Card (de ahora en adelante BSC) debemos hacer referencia a Norton y Kaplan que introducen el concepto inicialmente, como “un conjunto de medidas que proporciona a los altos directivos una visión rápida pero completa del negocio. El cuadro de mando equilibrado incluye medidas financieras que indican los resultados de las acciones ya adoptadas. Además, complementa las medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la organización, medidas operacionales que son los motores del desempeño financiero futuro” (KAPLAN & NORTON, 1992) Lo que nos da un visión holística de la organización, a su vez Banchiere y Planes nos exponen una definición más detallada de lo que en su concepto es el BSB como “sistema de medición del rendimiento, compuesto por cuatro perspectivas. Dichas perspectivas proporcionaban un equilibrio en la información debido a que estaban constituidas por objetivos a largo y a corto plazo; indicadores financieros y no financieros; medidas previsionales e históricas; e indicadores que reflejaban la actuación interna de la compañía y otros que mostraban la del entorno” (Banchieri & Campa Planas, 2012). Es importante observar que se plantean 4 aspectos básicos dentro de la organización y que en este sentido se observan y se mide su desempeño de acuerdo con indicadores inherentes y adecuados para evaluar el desempeño deseado.

Ahora bien, la evaluación por sí misma y en función de indicadores deslindados no tiene ningún sentido y es por esto por lo que el BSC se enmarca en los objetivos estratégicos de la compañía, lo cual en palabras de Amat “el CMI pretende traducir la estrategia y la misión de una

organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de objetivos y las causas que provocan los resultados obtenidos. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización y que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia organización” (Amat, 2001) en este orden de ideas identificamos la empresa como un ente articulado, que funciona en pro de un objetivo básico el cual para el presente trabajo y con fines académico se podrá enmarcar como la generación de valor, la cual no es la mera generación de valor económico, sino a su vez social, ambiental y económico, entendiendo que este puede ser más acorde a lo deseado por el BSC toda vez que se entienda que este impacta diferentes aspectos tanto internos como externos, desde su proceder de causa y efecto.

En consecuencia realizar un cuadro de mando integrado, tendrá que ver mucho con el orden, la capacidad analítica y el conocimiento de la empresa o el modelo de negocio al que los estemos aplicando; el profesional en seguridad y salud en el trabajo deberá entender a fondo lo interdisciplinario de esta herramienta tanto como su gestión en el medio que lo rodea y la capacidad de adaptación que tiene. Los autores de este concepto con modelos de negocio diferente, logran encontrar el equilibrio ideal que permite al gerente o administrador tener claridad sobre los asuntos que requieren una intervención inmediata, los que precisan una intervención a mediano plazo y los elementos que permiten lograr mejoras, pero que pueden esperar o que pueden ser reemplazables. En la aplicación de la herramienta BSC como modelo que permite alcance objetivos medibles es importante resaltar que es necesario capacitar a los líderes de la organización con herramientas que les permita entender e introyectar el modelo a seguir, crear sentido de pertenencia para que no distorsionar la información en ninguna de las áreas el manejo, ya que, al ser un cuadro integrado de mando, este se vería afectado y perdería su efectividad.

Es importante destacar que el BSC desde su planteamiento hasta el día de hoy ha presentado cambios los cuales los expresa (Speckbacher & Bischof, 2003) citado por (Banchieri & Campa Planas, 2012) de esta manera dependiendo de sus funciones se plantea un Tipo 1, la cual es vista como una herramienta para la medición del desempeño estratégico, que a su vez combina indicadores financieros y no financieros; Tipo 2, conlleva una adición al tipo antes mencionado agregándole una relación causa y efecto; y finalmente Tipo 3 el cual es visto como un sistema de gestión integral de la estrategia. Visto de este modo el líder de seguridad y salud en el trabajo puede enfocarse en el cumplimiento encabezado por la alta gerencia de la adherencia de la estrategia organizacional, estableciendo los indicadores de rendimiento que le permitan trabajar específicamente por cada meta planteada y desechar a su vez, los indicadores que se conviertan en un logro cumplido, es importante tener conocimiento global tanto de desempeño, como de funcionamiento, que es lo que quiere lograr la organización y generar a partir de ahí, todos los cambios específicos en busca de la unificación de criterios entre las áreas que conforman la organización para que esta pase de ser un organismo que funciona de manera independiente en direcciones diferentes, a lograr un mando unificado que permita la libertad de cada área, pero enfocada directamente en una brújula organizacional que guíe toda la estructura y el camino hacia donde se dirija la organización. Dicho lo anterior es importante tener en cuenta las necesidades que tiene la organización y conocer profundamente porque desean hacer una intervención, para ello el análisis que se realice para obtener el diagnóstico que los dirija adecuadamente, debe estar basado en un estudio específico de la empresa y utilizar metodologías que permitan periodicidad en su análisis y realizar un seguimiento de estos hallazgos, por eso la matriz FODA, permite tanto la identificación de las debilidades y las amenazas, para así reajustarse de manera correcta y poder enfrentar los retos que se puedan presentar, lo que

permitirá el desarrollo de la aplicación de la herramienta BSC, con intervenciones directas que de aplicarse en las áreas que requieren intervención podría convertirse a su vez en el eje principal en la obtención de las metas planteadas.

El diagnóstico organizacional es una pieza clave, con este podemos medir por medio de indicadores como se encuentra la empresa, el administrador en salud ocupacional podrá ejercer acciones directas desde su perspectiva y pertinencia, pero el cuadro de mando integral le permitirá desde la estrategia organizacional desarrollar acciones de mejora que no solo se vean reflejadas en intervenciones directas y precisas, sino que podrá tener su impacto en el interior de la organización y fuera de ella, abordando todos los componentes financiero, procesos, clientes y aprendizaje o lección aprendida.

El diseño y desarrollo del sistema de medición está sujeto al diagnóstico e inventario de los indicadores existentes. A estos indicadores se les realizará una etapa de revisión, verificación y validación, con el propósito de constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos para su utilización y su eficaz funcionamiento. Y si por el contrario, se observa la carencia de indicadores que ayuden a evidenciar el estado real de la organización frente a su planeación estratégica o su operación, la organización deberá diseñar los nuevos indicadores y someterlos a las etapas mencionadas anteriormente para asegurar el éxito del modelo. (Riaño & Avendaño, 2009)

La importancia de generar nuevas estrategias y modelos que mejoren los procesos de control de la gestión han venido con cambios sustanciales así como lo menciona (Rodríguez Quesado, Aibar Guzman, & Lima Rodríguez, 2014) citando a (Perera y Baker, 2007) El énfasis en la creación de valor, el aumento de la presión competitiva, la globalización, la desregulación, y la emergencia de una economía basada en el conocimiento llevaron a las organizaciones a adoptar

nuevos sistemas de gestión en el sentido de obtener ventajas competitivas. Además de la formulación y aplicación de estrategias adecuadas que les permitan competir mejor en un entorno empresarial más exigente, las organizaciones también están obligadas a buscar y adoptar procedimientos de control más sofisticados y eficaces para garantizar su funcionamiento eficaz.

Marco legal

Como tal al ser una herramienta de gestión el BSC no está regulado y no existe una obligatoriedad para su cumplimiento, no obstante, las empresas sí están enmarcadas en diferentes leyes, decretos, resoluciones y circulares. De esta manera se puede mencionar algunas normas que es importante destacar. En cuanto leyes generales y específicas podemos abordar la constitución política en el artículo 333, la actividad económica y la iniciativa privada son libres y se podrán ejercer sin que nadie pueda exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

El código de comercio de comercio el cual está en decreto 410 de 1971 el cual se encarga de regular las relaciones comerciales entre diversos individuos o empresas dentro de un territorio determinado.

Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 905 de 2004 por la cual se modifican la ley 590 y se dictan otras disposiciones

Ley 29 de 1990 conocida como la ley de ciencia y tecnología, Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias

Ley 1286 de 2009 Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones

Ley 344 DE 1996 Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones

Ley 1014 de 2006 por la propende por el fomento a la cultura del emprendimiento.

No obstante, mencionadas estas leyes cabe mencionar que existen diferentes superintendencias que cumplen funciones de inspección y vigilancia atribuidas por la ley o mediante delegación que haga el presidente de la república previa autorización legal. Entre las cuales están:

Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de la Economía Solidaria,

Superintendencia de Notariado y Registro, Superintendencia de Puertos y Transporte,

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Superintendencia de Sociedades,

Superintendencia de Subsidio Familiar, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada,

Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia Nacional de Salud

Atributos del BSC

Beneficios

(Malglioglio & Carazay, 2002), (Banchieri & Campa Planas, 2012) Plantean como beneficios la implementación del BSC puesto que permite: clarificar estrategias y obtener consenso de ellas, comunicar las estrategias a toda la organización, realizar revisiones estratégicas y sistemáticas y obtener una retroalimentación para la mejora

Uno de los beneficios apreciables adjudicables BSC es su flexibilidad en sentido de aplicación y contexto, puesto que (Castaño & Montoya, 2006) proponen un modelo para la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, en el cual el componente base empieza desde la perspectiva del desarrollo humano, posteriormente la perspectiva de los procesos, para subir hasta la perspectiva financiera y finalizar la relación causa-efecto con la perspectiva social. La instalación de un sistema de gestión en cualquier empresa constituye un reto para sus integrantes, en todos los ámbitos de la estructura organizacional. El nuevo sistema implica introducir y aceptar una serie de cambios que implican ejecutar nuevas actividades y adoptar nuevos comportamientos. Todo esto obliga a la organización a enfrentar cambios culturales y retos gerenciales, diseñar planes de comunicación y promover la participación de la gente que toma las decisiones: los gerentes. (Blanco Martinez, 2012) y continúa mencionando de manera importante de manera importante la necesidad de intervenciones que provengan de altos mandos administrativos El motor de las acciones que se emprenden en una organización está instalado en la gerencia. Es de ésta, con algunas excepciones, de donde salen las ideas que marcan el rumbo de la empresa, la forma de ejecutarlas, la especificación y la consecución de los

recursos necesarios para hacerlas realidad, y la orientación de su desarrollo. (Blanco Martinez, 2012) y es allí donde debe intervenir directamente el administrador en seguridad y salud en el trabajo, en la capacidad de implementar dicho modelo y generar un impacto que se vea reflejado en el plan estratégico organizacional.

Desventajas

En relación con la viabilidad del modelo podemos encontrar argumentos entre los cuales se plantea que el modelo no contempla factores externos, como lo son diferentes grupos de interés que no están representados (Banchieri & Campa Planas, 2012)

Por otro lado, las relaciones causa-efecto son criticadas por (Norreklit, 2000) puesto que se pueden crear relaciones lógicas y no empíricas, de esta manera teóricamente una acción X puede afectar la acción Y pero no necesariamente puede ser esto una realidad en la organización.

A su vez (Norreklit, 2000) critica los problemas de la definición de una estrategia y una desvinculación frente a las acciones reales que toma la compañía; esto puesto que la visión de los directivos en ocasiones se aleja de la realidad operativa, dando como resultado el uso de una herramienta que no está acorde a las realidades operacionales.

Por otro lado, se resalta el enfoque que algunos planteamientos del BSC en términos del aspecto financiero, pues este está permeado por prácticas contables en las cuales no se tiene en cuenta Good Will, políticas de depreciaciones, la posibilidad de aumentar las ganancias de corto plazo.

Componentes del BSC

Financiero: describe el valor económico de las empresas, los ingresos y la productividad (Ugalde, 2011) (Argüello Solano & Quesado Lopez, 2015,) este mismo estudio añade que Incluye medidas de importancia para el accionista, como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros (Kaplan y Norton, 1996)

Procesos: Con el uso de la perspectiva de procesos internos, los directivos identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos financieros y de clientes. (Espino Valdés & Nogueira Rivera, 2015)

Ciente: busca dar respuesta a la pregunta, ¿cómo deben vernos nuestros usuarios internos y externos para tener éxito con nuestra visión? (Riaño & Avendaño, 2009)

Aprendizaje: En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se conciben objetivos e indicadores relacionados directamente con el factor humano. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos en los restantes cuatro perspectivas. (Espino Valdés & Nogueira Rivera, 2015)

Indicadores del BSC

Para hablar de indicadores, lo esencial es poder definir el concepto que mejor se adapte a nuestro modelo de negocio, daremos orientación a este trabajo al sector salud, pero no sin tener en cuenta que la guía que se propone, es transversal y puede tener aplicación directa en cualquier organización, comprobando así que el BSC puede ser aplicado y tenido en cuenta en todos los sectores económicos. Y como lo describe (Montico-Riesco, 2014) en la definición de la OMS: Variable con características de calidad, cantidad y tiempo, utilizada para medir, directa o

indirectamente, los cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado en abordarla.

Provee también una base para desarrollar planes adecuados para su mejoría.

Es importante tener en cuenta que la aplicación correcta de los indicadores se verá relacionada directamente con la toma de decisiones que afecten la empresa y esto a su vez impactará de la manera en que se planeó, si los objetivos están bien delineados y si tienen alcances que sean de apoyo para lograr la meta principal; es por ello que estos mismos indicadores tendrán que tener una estructura con la que se convertirá en una ficha técnica y que podrá o no ser utilizada en la medida que el logro de las metas se cumpla y requiera prevalecer, para tal fin se propone entonces como lo indica (Riaño & Avendaño, 2009) proponiendo una ficha técnica que contenga la siguiente información:

- Nombre del Indicador.
- Objetivo, meta al que le apunta.
- Perspectiva del BSC.
- Fórmula.
- Unidad de medida.
- Tendencia.
- Periodicidad de cálculo.
- Responsable del cálculo.
- Responsable del seguimiento.
- Responsable del análisis

Se hace necesario que los indicadores sean claros con identidad, orientados en un ¿Por qué?, con el desarrollo de una fórmula de cálculo aplicable, estableciendo un límite de tiempo, que sea útil y darle una periodicidad específica tanto de desarrollo, análisis, como de publicación.

Así mismo lo expresa (Peñaherrera Zambrano, Ortiz López, & Herrera Herrera, 2017) se enfoca a los objetivos de procesos internos como son optimización de materias primas, mejoramiento de tiempos y mejora de servicio. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento empresariales son fomentar el aprendizaje continuo a través del cumplimiento de metas individuales, refiriéndose a (Amat, 2013).

Para lograr identificar los indicadores claves de desempeño es necesario tal como lo indica (Argüello Solano & Quesado Lopez, 2015,) citando a (Papalexandris,2005) realizar una evaluación, en la cual consideraron los siguientes criterios:

- Correlación del indicador con el correspondiente objetivo;
- Aplicabilidad del indicador a la organización en particular;
- Potencial de comunicación;
- Facilidad y viabilidad de la medición
- Potencial de mejora del indicador.

Estudios de aplicación sobre el BSC

La Misión debe ser utilizada como aquel elemento que brinde claridad y orientación a clientes, proveedores y empleados, sobre en qué clase de negocio está la empresa, cuál es su actividad y su propósito u orientación fundamental y cuál su compromiso con los diferentes grupos de interés. (Gaviria Rincón, N° 20, 2017) Esto lo define en un estudio realizado en la Universidad Libre de Barranquilla el cual trata sobre La falta de medición y seguimiento en las MyPes colombianas: ¿Cuestión cultural o reflejo de una carencia de formación empresarial en sus directivos? Que tiene como objeto este artículo pretende contribuir a poner en contexto esta

realidad e invitar a abordar de manera responsable esta temática a fin de no quedar solo en el reconocimiento valioso de sus causas y efectos, sino que, con determinación y compromiso social, cada persona se convierta en gestores de cambio dentro del círculo de influencia económico y social, contribuyendo decididamente a la generación de desarrollo para Colombia. Y lo complementa señalando La construcción de un Mapa Estratégico será el modelo a seguir mediante el cual a través de la definición de unas áreas clave a intervenir, se definirán las estrategias a trabajar para cada una, las cuales deberán estar acompañadas de máximo tres objetivos, cada una con uno o dos indicadores máximo por objetivo y su respectiva meta, de forma que apoyada por el Balance Score Care que se construya para la organización asegure el control de todas las áreas a través del seguimiento y monitoreo permanente. (Gaviria Rincón, N° 20, 2017). Todo por medio de un estudio empírico Este artículo se origina en la experiencia personal del autor a quien le asiste por haber asesorado e intervenido a más de ochenta empresas del sector de las Mypes, lo que le permite poner en contexto una inquietante realidad que en la actualidad caracteriza a la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas colombianas, que presionadas por la imperante necesidad que día a día enfrentan de generar los recursos necesarios para poder sobrevivir y sostenerse en un mercado cada día más competido, han generado como efecto nefasto el origen de un gran número de unidades empresariales, que sin el respaldo inicial de un plan de negocios estructurado se han constituido de manera formal y en un gran número de casos, de manera informal. (Gaviria Rincón, N° 20, 2017)

Así mismo un estudio realizado en la Universidad de Murcia, España, llamado El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano, define a partir del análisis anterior pudiera definirse al gestor deportivo como aquel que lleva a cabo la gestión de deporte, pero es más que esto; además de tener una cultura general,

debe conocer las reglas de su deporte, tener nociones sobre metodología del entrenamiento, estadística, técnicas de dirección, dinámica de grupos, relaciones públicas, sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; ser capaz de gestionarla documentación necesaria; analizar resultados de los controles médicos o psicológicos, entre otros requerimientos. Su perfil puede ser muy variado, por eso es determinante que los conocimientos y habilidades que no obtenga de su formación inicial se completen como formación postgraduada. (Ramos Acevedo, Madrigal Castro, & Quesada, vol. 9 n°2, 2020).

Esto podría traducirse de manera más precisa a la relación entre indicadores y objetivos que describe (Montico-Riesco & Velarde, 2014) Estas características están alineadas con los conceptos de lean management y del gerenciamiento visual, que por medio de indicadores de alto contenido “visual” transmiten claramente el lenguaje de los procesos de negocios: cómo estamos, en qué sentido vamos, etc. En el estudio Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud*

Por lo anterior tal como lo menciona (KAPLAN & NORTON, 1992) Mediante su liderazgo y sus acciones, todos estos ejecutivos nos han demostrado la forma en que el Cuadro de Mando Integral puede convertirse en la piedra angular de los sistemas de gestión de una organización. En el estudio realizado para el procedimiento para el diseño Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río (Sanchez Gutierrez & González Pérez, 2010) se destaca de manera importante, definir los factores claves de éxito a partir de la perspectiva económico financiera: disminución de los gastos, rentabilidad, solvencia y valor agregado bruto; perspectiva de clientes: satisfacción del cliente y ventas cruzadas; perspectiva de procesos internos: eficiencia de los procesos e innovación y perspectiva aprendizaje y crecimiento: retención, formación, desempeño, productividad y seguridad y salud en el trabajo.

En resumen, se confirma la hipótesis de investigación planteada, al observarse que la implementación del CMI es independiente del sector de actividad al que pertenezca la organización. (Rodríguez Quesado, Aibar Guzman, & Lima Rodríguez, 2014) según indica la Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review, en su estudio La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas, con el objetivo planteado, el trabajo se encuentra estructurado del siguiente modo: primero se expone brevemente un encuadramiento teórico relativo al CMI. Seguidamente se exponen las hipótesis de investigación y la metodología utilizada en esta investigación. Con esta base, se presentan y discuten los resultados del estudio empírico realizado y las principales conclusiones obtenidas. se ha recurrido al paradigma de investigación positivista que tiene asociada la preferencia por la utilización de métodos cuantitativos para la recogida y análisis de los datos, con el objetivo de proporcionar una base para las generalizaciones (Vieira, 2009), según cita este mismo estudio (Rodríguez Quesado, Aibar Guzman, & Lima Rodríguez, 2014)

Metodologías aplicadas en estudios de BSC y resultados

Metodológicamente, para (Banchieri & Campa Planas, 2012) han aplicado un estudio exploratorio desde una perspectiva cuantitativa. Tomando una muestra de 7.850 socios de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID1) profesionales relacionados con el tema analizado. Utilizando un cuestionario estructurado con el fin de abarcar las diferentes situaciones posibles y así recoger los datos necesarios.

En su estudio encontraron que “Por un lado la dificultad de seleccionar y confeccionar los indicadores (63,9%), por otra parte, la información necesaria para el funcionamiento del CMI no estaba sistematizada (52,8%) y, finalmente, la dificultad de vincular la estrategia con los indicadores (44,4%)” (Banchieri & Campa Planas, 2012)

Adicional muy importante resaltar que arrojan una conclusión determinante y es que “aunque el modelo busca el equilibrio entre los diversos aspectos claves de la estrategia, reflejados en cada una de las perspectivas, la mitad de los usuarios aseguró que la perspectiva financiera continúa siendo más valorada que el resto” (Malglioglio & Carazay, 2002)

Metodológicamente se puede observar un trabajo de adaptación de un BSC donde a su vez se observa la flexibilidad del modelo en sentido de aplicación y contexto, puesto que (Castaño & Montoya, 2006) proponen un modelo para la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, en el cual el componente base empieza desde la perspectiva del desarrollo humano, posteriormente la perspectiva de los procesos, para subir hasta la perspectiva financiera y finalizar la relación causa-efecto con la perspectiva social.

Entender que el administrador en seguridad y salud en el trabajo está en capacidad, por su formación de realizar actividades que desde su conocimiento le permita abordar la planeación estratégica y convertirla en el elemento clave para el crecimiento organizacional por metas y que está en capacidad de cumplir todos los procesos por medio de la unión que el mando integrado como herramienta le puede brindar, es el reto en este trabajo. Para ello buscar un diseño metodológico adaptable y que se ajuste a este tipo de tema, abordando desde la generalidad, pero a su vez demostrando que es aplicable y adaptable a todo tipo de organización, es por ello que este trabajo está ubicado dentro del enfoque cualitativo basado en el método de análisis del discurso en el cual, por medio del estudio profundo del BSC como modelo que genera

estabilidad y que permite controlar la organización alineando adecuadamente los objetivos con acciones concretas medibles mediante los KPI's los cuales a su vez permitirán observar de forma neutral y ecuánime las acciones llevadas a cabo que permiten el mejorar rendimiento, calidad y estabilidad financiera.

Esta investigación se define de tipo descriptivo, no experimental, con método inductivo, por lo que busca realizar un análisis de datos considerados como estado del arte y con estos dar respuesta a las preguntas de investigación y a su vez lograr los objetivos planteados, mediante la comparación de datos. La recolección de datos requirió indagar en bases de datos y en revistas de investigación, estudios que fueran referenciables, que se encontraran dentro de esas bases con palabras como cuadro de mando integrado, seguridad y salud en el trabajo, cuadro de mando integrado, también se observaron los títulos de las publicaciones y sus objetivos, estudios que permitieran medir la adherencia de la herramienta BSC tanto en Pymes como en grandes empresas y que fueran casos de éxito.

La elaboración de esta guía no permite la utilización de un cronograma propiamente dicho, pero si se enmarca el periodo de esta investigación desde el día en que se realiza la primer tutoría virtual para iniciación de trabajo de grado propiamente dicho 25 de agosto de 2020 y la fecha de terminación que debía ser 15 de mayo de 2021.

Se destaca entre otras las bases de datos recurso de la biblioteca virtual de Uniminuto, como las base de datos de la Universidad de Antioquia, encontrando el material necesario para realizar este análisis destacando que todas las ideas han sido debidamente referenciadas y el trabajo es de elaboración propia.

Crear empresa es mucho más que simplemente tener una buena idea, o tener conocimiento suficiente del bien o servicio y del proyecto, o incluso tener experiencia y recursos financieros complementarios que respalden la idea de negocio.

Crear empresa con responsabilidad implica, además de lo anterior, conocer toda la normatividad legal, tributaria, laboral y de producción, que rigen el que hacer empresarial y dimensionarlo previamente para saber si se está en capacidad de cumplirla, hacer empresa implica tener al menos, conocimiento básico de administración financiera, y de interpretación de los estados financieros para la toma adecuada de decisiones y es aquí de manera especial donde la gran mayoría de los emprendedores y empresarios se rajan, como si lo que administraran fuese entidades sin ánimo de lucro, que incluso pese a su condición también requieren de este conocimiento, perdiendo el foco de que cada una de ellas fue construida para generar riqueza y capital de trabajo. (Gaviria Rincón, N° 20, 2017)



Fuente: Elaborado por el autor Fabio Iván Gaviria Rincón (2016)

El estudio de las empresas se realiza de manera general comprobando así que el BSC es un instrumento que puede utilizarse en cualquier nivel, para ello lo importante es contar con el apoyo por parte de la organización y poder mostrar en cuadro de mando integrado como la guía que pueda conducir al éxito, no solo financiero, sino en todos los aspectos que puede requerir una organización, debe representarse bajo los cuatro componentes y permitir que la mirada sea integral, permitir que los indicadores claves de rendimiento y de calidad se adapten a la necesidad del diagnóstico realizado, esto con el fin de lograr mantener las fortalezas al interior de la organización, explotar las oportunidades y enfocarlas desde una mirada estratégica, afrontar las amenazas midiendo cada vez que sea necesario y modificando los indicadores para que las metas puedan alcanzarse y corrigiendo las debilidades para alinear cada vez más la planeación estratégica y enfatizar en la necesidad de que la organización esté inmersa en esta, para que cada uno la con su rol sin perder el sentido o que se hace, lo que se necesita y a donde se quiere llegar. El diagnóstico adecuado es el primer paso para aplicar la herramienta, tener una planeación estratégica definida, lograr la aprobación de gerencia y que no solo sea aprobación, sino que se cuente con el apoyo necesario, tener líderes visionarios que se adhieran a esta propuesta y contar con profesionales que no desistan y que entiendan el rumbo que va tomando la puesta en escena de este cuadro de mando unificado sin perder de vista la misión y la visión de la organización objeto, ya que el BSC lo que pretende es alcanzar estos objetivos, calculando paso a paso las necesidades.

Desarrollo de matriz FODA

En el desarrollo del presente trabajo es importante encontrar la herramienta que mejor se adapte para identificar de manera correcta, crítica y analítica las oportunidades y amenazas que presente la organización para que el BSC enfocado en el logro de las metas por objetivos sea posible. En el estudio de una IPS universitaria se encuentra que cada proceso BSC debe estar correlacionado con la necesidad de la participación del SG-SST, no obstante en análisis que se realiza en cada área debe ser inicialmente imparcial y contundente para direccionar con un verdadero enfoque. Es entonces donde la herramienta que juega el papel primario más importante inicialmente será la descripción y análisis de la matriz FODA.

El Hospital Departamental Universitario de Caldas, Santa Sofía E.S.E, en su plan de desarrollo 2016 – 2019, realiza una descripción de oportunidades y amenazas que permiten la descripción y posterior análisis de las variables estudiadas en el presente trabajo (Alta dirección E.S.E Santa Sofía)

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio financiero operacional Proceso de contratación. • Gestión Sistema de Costos. • Pagos oportunos a proveedores de la institución. • Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el análisis de costos para ofertar servicios competitivos tanto en calidad como en valor.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja adherencia al cronograma de facturación y radicación de cuentas según los términos establecidos. • Desconocimiento del marco normativo en procesos de facturación, gestión de glosas y cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en el giro de recursos por parte de las EAPB (Empresas Administradoras de Planes de Beneficios) • EPS sujetas a procesos de intervención y/o liquidación, con deudas pendientes en la Institución. • Flujo de recursos debido a las dificultades del sector de la Salud

Nota. Recuperado de plan de desarrollo 2016 – 2019. Santa Sofía E.S.E. Hospital Departamental universitario de Caldas

CALIDAD Y EFICIENCIA HOSPITALARIA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo diagnóstico y terapéutico de patologías de alta complejidad. • Hospital de referencia en patologías Cardiovasculares. • Manejo de pacientes críticos. • Cobertura en personal asistencial por cama. • Alta calidad en la prestación de los servicios ofertados. • Programa de hemovigilancia, tecnovigilancia y farmacovigilancia. • Actualización, revisión de guías y protocolos por parte de un equipo interdisciplinario y de Seguridad del Paciente. • Despliegue de estrategias para atención segura 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con universidades y enfoque universitario del Hospital, para promover la formación de profesionales. • Uso de medios tecnológicos para agilizar y articular los sistemas de información con EPS para disminuir tiempos de trámites. • Normatividad vigente con Ley Anti trámites, Gobierno en Línea, trámites y Servicios de ante el SUIT. • Ejecutar proyecto para la preparación en el proceso de acreditación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estancia prolongada y baja rotación de los pacientes. • Sistema de referencia y contrarreferencia. • Poco acompañamiento a instituciones remisoras pertenecientes a la red de servicios. • Análisis de impacto a los planes y programas de prevención, relacionados con la disminución de la infección intrahospitalaria. • Sistema único de habilitación. • Falta de acciones para intervenir de manera efectiva la gestión de los indicadores de eficiencia hospitalaria. • Subregistro en la gestión de eventos adversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de autorizaciones y trámites con las EPS, que derivan en estancias prolongadas. • Falencia en el sistema de referencia de pacientes. • Capacidad insuficiente en la red de prestación de servicios, que evita la contrarreferencia oportuna. • Ausencia de profesionales especializados que dificultad la atención oportuna de interconsultas

Nota. Recuperado de plan de desarrollo 2016 – 2019. Santa Sofía E.S.E. Hospital Departamental universitario de Caldas

GESTIÓN INTERNA DE PROCESOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de contratación actualizado, que garantiza los lineamientos sobre la transparencia en la ejecución y optimización de recursos. • Enfoque hacia la Administración y Gestión de Riesgos (por proceso, institucionales y anticorrupción). • Apoyo de la Junta Directiva en la toma de decisiones institucionales. • Compromiso y dedicación de los líderes de proceso. • Reimplementación de Software para estandarizar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. • Cobertura de recursos tecnológicos y diseño de software a la medida de los procesos. • Infraestructura del Sistema de información: digitalización de historia clínica, Imágenes diagnósticas y laboratorio clínico. • Cultura de costeo productos y servicios. • Actualización de procesos, procedimientos e indicadores. • Permanencia ininterrumpida en el mercado y continuidad en la prestación de los servicios. • Reconocimiento de los usuarios por la calidad en la atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los líderes y coordinadores de procesos asistenciales y administrativos para apoyar la mejora continua del Sistema de Sistema de Gestión de Calidad. • Normatividad vigente orientada al fortalecimiento de la prestación de servicios y mejora de procesos. • Postularse para la acreditación. • Generar espacios participativos entre las directivas de la institución y el personal de las diferentes áreas. • Fortalecer sistema de referencia y contrarreferencia. • Dar continuidad a estrategias de apoyo a los usuarios en situación de discapacidad, para procesos de facturación, asignación de citas, acompañamiento dentro del hospital.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución física y funcional de las áreas y servicios, motivada por limitaciones de la infraestructura. • Falta seguimiento a la revisión y actualización de guías, protocolos, manuales y documentos del Sistema de Gestión de Calidad. • Falencias en la socialización de documentos del sistema de Gestión de Calidad, que mitiguen el impacto de la rotación de personal. • Articulación débil entre la Institución y las Agremiaciones Sindicales para el despliegue de estrategias. • Se cuenta con pocas actividades relacionadas con la responsabilidad social 	

Nota. Recuperado de plan de desarrollo 2016 – 2019. Santa Sofía E.S.E. Hospital Departamental universitario de Caldas

TECNOLOGIA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipos médicos de punta y proyectos renovación tecnológica (Angiógrafo, máquinas de anestesia, torre laparoscópica...) • Asignación de recursos para proyectos de dotación de equipo clínico, por parte del Ministerio de Salud y Protección Social y Dirección Territorial de Salud de Caldas • Alto nivel de especialización clínica. • Ejecución de presupuesto relacionado con mantenimiento de equipo clínico e infraestructura tecnológica. • Capacidad y disponibilidad de la Infraestructura del sistema de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de oferta de servicios, aprovechando equipos clínicos adquiridos. • Potencial para la estructuración de proyectos de investigación que enriquezcan la Institución y el Sector Salud. • Convenios docente asistenciales con las universidades para aplicar la tecnología y sistemas de información existentes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de espacio físico para proyectos de dotación de nuevos equipos clínicos. • Obsolescencia de los equipos clínicos en algunos servicios. • Ausencia de espacio físico para datacenter alternativo como plan de contingencia y alta disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad del dólar que dificulta las proyecciones financieras. • Inversión en equipo clínico de alta tecnología por parte de la competencia. • Surgimiento de IPS especializadas. • Obsolescencia de equipos por surgimiento de nuevas tecnologías

Nota. Recuperado de plan de desarrollo 2016 – 2019. Santa Sofia E.S.E. Hospital Departamental universitario de Caldas

Hallazgos

La planificación debe ser revisada y corregida para el logro de los objetivos; las herramientas nos permiten cubrir las distintas etapas de la planificación para modelar el negocio, al atar los drivers con resultados, promover un modelo colaborativo para garantizar el alineamiento y compromiso, y establecer así la base operacional. (Montico-Riesco & Velarde, 2014)

La implementación del CMI debe ser un ejercicio dinámico que, apoyado por las tecnologías de la información, garantice la aplicación táctica y operativa de la formulación estratégica del modelo. (Soler González & Robaina, 2009)

La implementación del CMI no es un simple ejercicio de consultoría, es el asesoramiento para la transferencia tecnológica que requiere de un actuar profesional con ejercicios grupales, clases magistrales, manejos de conceptos filosóficos, de economía contemporánea, mercadeo, logística, competencia, utilización intensiva de las técnicas de la información y, ante todo, un ejercicio de mando para la gerencia moderna (Soler González & Robaina, 2009)

Todo lo mencionado es posible si el empresario cuenta con la apertura mental desde la alta dirección para desaprender y aprender; el compromiso no solo es de la dirección central, sino de todos los miembros de la empresa en cumplir con todos los lineamientos y hacer seguimiento continuo al proceso y a los indicadores identificando cuellos de botella en la operación e implementando acciones de mejora oportunas en pro de cuidar que en todo momento la empresa cumpla con la promesa de valor ofrecida a sus clientes. (Gaviria Rincón, N° 20, 2017)

Todo lo mencionado es posible si el empresario cuenta con la apertura mental desde la alta dirección para desaprender y aprender; el compromiso no solo es de la dirección central, sino de

todos los miembros de la empresa en cumplir con todos los lineamientos y hacer seguimiento continuo al proceso y a los indicadores identificando cuellos de botella en la operación e implementando acciones de mejora oportunas en pro de cuidar que en todo momento la empresa cumpla con la promesa de valor ofrecida a sus clientes. (Rodríguez Quesado, Aibar Guzman, & Lima Rodríguez, 2014). En este sentido debe darse desde el SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) la iniciativa de participar activamente dentro de la organización y con argumentos hacer entender el sistema como base para cualquier tipo de organización y en todos los niveles, para ello los profesionales deben contar no solo con el conocimiento operativo sino desde el marco legal comprender, analizar e interpretar el riesgo desde todos los ángulos organizacionales, adoptando medidas eficaces y eficientes que logren el cumplimiento del plan de trabajo.

Gestión de la información

Para que una organización pueda tener éxito en la creación de un modelo BSC basado en SG-SST, la construcción de la política de SST debe estar completamente alineada con la estrategia organizacional, sobre todo teniendo en cuenta que así lo establece la norma en la Resolución 0312 de 2019, artículo 9 y artículo 16, exigiendo a las empresas implementar una política de seguridad y salud en el trabajo, enfocada siempre en la prevención en la salud de los colaboradores, que cumpla con la identificación de los factores de riesgo, proteger la salud, cumplir con la normatividad vigente y que sea comunicada de manera asertiva. Alinear dicha política con la estrategia organizacional, permite que la divulgación de dicha política permita a los trabajadores tener claridad de los objetivos de la organización y que pueda servir de

inspiración para que la misión y la visión de la organización se cumpla. Cada persona debe conocer el proceso en el que se encuentra y a partir de ahí, establecer la manera en que participe en la consecución de dichos objetivos.

El CMI debe ser responsabilidad de los líderes, pero estos a su vez deben ser el portavoz de este conocimiento para generar un aprendizaje en cascada, así cada miembros de la organización podrá alinearse con la estrategia, articularse para trabajar en equipo y cumplir cada día con la meta propuesta.

El SG-SST tiene que convertirse en una fortaleza dentro de cada organización para que cuente con el apoyo de la alta gerencia, puesto que esto favorecerá que este proceso pueda tener una participación importante en la toma de decisiones. Del mismo modo, los profesionales y líderes encargados deberán estar dispuestos y debidamente capacitados tanto en conocimiento de SST como de BSC.

Necesidad de las empresas de un cuadro de mando integrado

¿Por qué debe ser el SG-SST parte integral del BSC? La experiencia a lo largo de los años arroja resultados tan puntuales como generales, sobre la posibilidad de enfocar el BSC en áreas específicas dependiendo de los intereses y para ello es fundamental que este interés sea afín a la estrategia. Al tratarse de SST, ciertamente se habla de valoración de riesgo, el cual existe en todas la organizaciones, aunque existen diferentes niveles de riesgo, este siempre está presente y es preciso que sea mitigado. La participación de SST en BSC permite que esta valoración de riesgo pueda darse en todos los niveles de la organizacion, permitiendo así una intervención y

programas de mejora continua que puedan impactar en cada uno de los enfoques: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Para lograr los objetivos propuestos que están enfocados en garantizar la participación del SG-SST en todos los procesos de la organización, el líder debe estar alienado con todos los principios organizaciones, conocer la plataforma estratégica y la mega estrategia de la organización, tener una política de SG-SST enfocada a la misión organizacional específica que este debe estar enfocado en la gestión del riesgo apropiada para la naturaleza del peligro, que debe ser conciso, difundida a todos los colaboradores y ser revisada mínimo cada año. Ahora bien, teniendo claridad frente a todos estos asuntos entonces partimos a verificar la necesidad de impactar desde el SG-SST en todos los procesos organizacionales y entender que el BSC es una herramienta que puede permitir el abordaje correcto, tomando estas perspectivas globales y convirtiéndolas en engranaje fundamental para el correcto funcionamiento del sistema de gestión enfocada en el logro de objetivos y cumplimiento por metas.

Perspectiva financiera

El conocimiento de la organización por parte del líder de SST, debe estar claro no solo en la capacidad de presupuestar el área específica su propuesta anual para desarrollo del programa, sino que debe poseer un conocimiento bastante amplio para lograr participación en los comités de alta gerencia expresando el apoyo que puede brindarse para lograr la solidez financiera que en sí es el objetivo fundamental de cada organización, esto se verá orientado en la disminución de gastos por ausentismo laboral, accidentes de trabajo e incapacidades derivadas por los mismos. También debe verificarse costo de especialista, costo de la consulta y costo de los laboratorios asociados a estas mismas consultas, para lograr una eficiencia en la prestación del servicio.

Y finalmente la recuperación de solidez producto de las estrategias de cobro, mediante la depuración de los saldos en cartera y cumplimiento con el pago de los proveedores.

Perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva el trabajo más puntual estará enfocado en la mejora de la imagen para generar más credibilidad, para ello es importante lograr una mejora en la calidad y la prestación del servicio. Desde la perspectiva SG-SST la intervención incluye la contratación con perfiles adecuados y puestos de trabajo descritos de manera correcta que lleven a generar empleo a las personas que cumplan con perfiles que se adapten al trabajo misional y que conlleven a lograr la visión institucional.

En esta medida entonces el cliente podrá generar mayor satisfacción con la oportunidad en la respuesta que se le brinde, por ejemplo tiempo de respuesta a la emergencias que ocurran, usuarios satisfechos, número de consultas por hora, promedio de consultas por médico y total de consultas por mes.

Perspectiva del proceso interno

Este proceso interno es en el que el SG-SST se encuentra en compromiso puntual desde la implementación del sistema que está enfocado inicialmente en el cliente interno, la verificación del riesgo y posterior evaluación del mismo, en el estudio del peligro y en la posibilidad de eliminación o por lo menos mitigación de este para continuar prestando el servicio.

En empresas del sector salud lo que se busca es tener un sistema armonioso que pueda medir adherencia al uso de EPP, adherencia a protocolos establecidos, valoración del riesgo biológico y trabajar en el descarte de residuos biológicos sólidos y el manejo de cortopunzantes para brindar

seguridad a los empleados y mejorar la atención con calidad, humanización y trabajando en el logro de las metas por objetivos.

Aquí es importante verificar no desde una perspectiva lineal sino enfocada en lo global y para ello evaluar días de hospitalización, promedio de estancia, rotación giro cama, tasa de ocupación y total de egresos se convierte en un factor de medición importante que llevará también a la mejora de los objetivos planteados en el proceso del cliente.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Las organizaciones en su afán de obtener una mejor rentabilidad, mejorar los índices de producción o ganar clientes caen a menudo en la trampa, de no generar conocimiento a sus colaboradores o piensan que una buena inducción por si sola es el elemento master en el proceso de actualización continua y medio de transmisión de la estrategia institucional, pero están equivocados al respecto, la información que se brinda en este tipo de espacios es tan amplia que los trabajadores solamente retienen lo que en el momento les preocupa, horarios, incentivos y generalidades sobre la compañía. Es necesario que las empresas mantengan a sus empleados en ciclos continuos de capacitación, constante comunicación de la misión institucional y el papel que juega cada individuo dentro de esta misión. Es por ello que la perspectiva de aprendizaje y conocimiento juega un papel muy importante dentro de la construcción del BSC dentro de la organización porque este es el que permite que toda la organización conozca las metas y quiera trabajar por ellas, incluyendo el SG-SST dentro de esta articulación que permita a cada empleado conocer protocolos, procedimientos y manuales y donde encontrarlos. Para las empresas es indispensable que todos sus empleados tengan en conocimiento los procesos, la misión, la visión, los valores y las políticas y por medio de esta perspectiva puede lograrse mediante un liderazgo

que esté preparado, comprometido y que cuente con la capacidad de crear propuestas sólidas que generen soluciones continuas en la mejora de los procesos.

En esta perspectiva lo que se pretende es conectar a las personas con la cultura organizacional, el administrador en SST o el líder del SG-SST debe involucrarse de manera activa ya que es quien se encarga de manera directa de administrar el capital humano.

Alineación con plataforma estratégica

La resolución 0312 de 2019 define los estándares mínimos del SG-SST, estos patrones permiten que dentro de la organización el, líder de SST o el Administrador en SST tenga mando, voz y voto y que sus propuestas sean tenidas en cuenta dentro de las organizaciones en los procesos que tiene que ver con la toma de decisiones, es por ello que la política del SG-SST se construya alienada con la estrategia organizacional y la plataforma estratégica.

Estrategia es lo que hace la compañía para lograr algo y BSC es una herramienta de gestión que fue creada para integrar los diferentes indicadores derivados de las estrategias planteadas posterior al análisis de las necesidades que requieren de un proceso previo de identificación que sea efectivo (Matriz DOFA) donde puedan integrarse factores externos e internos, que generen un diagnóstico real de la organización para que las intervenciones sean eficaces y efectivas.

Metas e iniciativas

Para poder identificar la efectividad de las medidas tomadas o los procesos que realmente requieren intervención según como se evalúan los ciclos del SG-SST debe darse continuidad por medio del ciclo PHVA, para dar continuidad a la implementación y sostenimiento del cuadro de mando integrado. En este proceso de construir indicadores clave es donde se permite la

verificación en el BSC, para conocer si las intervenciones que se realizar dentro de la organización son las correctas.

Y con las iniciativas se define o se verifica si los líderes que asignaron en cada perspectiva, son los adecuados para mantener la planeación estratégica en el marco de las metas que desean lograrse y si sus equipos lograron moldearse misionalmente en la búsqueda de estos objetivos.

OBJETIVO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN
Mejora en las ventas, eficiencia en costos y gastos.	60%	Anual
Mejorar rotaciones de cartera, acuerdos con proveedores para lograr diferir obligaciones a largo plazo	20%	Anual
Reforzar las estrategias de búsqueda de productos de generación de nuevo conocimiento	30%	Semestral
Crear una estrategia para que todos los subprocesos de la organización sean comparados con referentes nacionales e internacionales.	15%	Anual
Fortalecer la práctica de Referenciación Comparativa	80%	Anual
Divulgar en las diferentes áreas los procesos de apoyo a la investigación desde el área e incentivos	10%	Mensual
Buscar estrategias para mejorar el seguimiento y el acompañamiento a los proyectos de investigación	10%	mensual
Revisión de los resultados de los proyectos de investigación previos para determinar posibles soluciones	40%	Semestral

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Seguimiento de la formación estratégica

En el estudio realizado se presente realizar una guía de implementación de un balance Score card que permita a los profesionales de Seguridad y Salud en el trabajo alinearse con la visión y la estrategia organizacional. Para tal fin es necesario realizar una identificación de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la organización.

En las matrices DOFA planteadas se observa el comportamiento de una IPS Universitaria, la investigación permite analizar una organización del área de la salud desde sus componentes internos y externos, observando

1. Planeación estratégica adecuada
2. Matriz foda (identificación)
3. Alienación planeación estratégica con sg-sst
4. Personal idóneo (líderes)
5. Asignación por perspectivas (financiero, cliente, procesos internos, gestión de conocimiento)
6. Difusión bsc
7. Kpi's (indicadores clave de rendimiento)
8. Iniciativas
9. Cumplimiento

Conclusiones

Para dar respuesta a los elementos o pasos necesarios para poder implementar un BSC a nivel organizacional es importante:

Tener un método efectivo que permita encontrar dentro de la organización las debilidades y amenazas y poderlo realizar de una manera precisa, ya que dependiendo de esté correcto diagnóstico dependerá en gran manera el éxito de la utilización de un BSC abordando adecuadamente estos parámetros y lograr convertirlos en oportunidades y fortalezas; la matriz FODA se convierte en una herramienta clave, dado que su análisis correcto será el generador de objetivos y metas a cumplir.

El administrador en salud ocupacional mientras cuente con el apoyo de la gerencia o si con la formación que tiene logra pertenecer a este cargo gerencial y puede apoyar la adaptación de este cuadro de mando integral logrará alinear los objetivos de la empresa con el plan estratégico y por medio de este medir la viabilidad del logro de la misión y la visión, en consecuencia logrará que el SG-SST pueda desarrollarse con éxito dentro de toda la organización.

Es muy importante conocer la organización donde se realiza la intervención porque dependiendo de estos estudios se podrá tener indicadores de valor que sumen a la estrategia y no información aislada que no refleje las necesidades actuales de la empresa para el logro de los objetivos.

Esta metodología permite explorar los liderazgos con los que cuenta la organización, contando con el recurso humano como estrategia clave para la formación de los mismo y que puedan desarrollar cualidades permitan el crecimiento organizacional por medio de la generación de estrategias de valor que se adapten y lleven al cumplimiento de los objetivos.

Se recomienda que las organizaciones cuenten con formación y actualización continua, para ser más competitivos y diferenciadores. El análisis y diagnóstico organizacional, junto los sistemas integrados de gestión y la gerencia estratégica constituyen factores claves que ayudarán a toda la organización para entender las funciones específicas, es importante que las estrategias deben estar diseñadas para que todos los colaboradores logren comprender el lugar que ocupan dentro de la compañía y la forma en la que se articulan todas la partes para lograr los objetivos.

Es importante realizar una buena difusión de la información para que toda la organización maneje el mismo idioma (cultura organizacional), de tal manera que al estar todos identificados, puedan trabajar en equipo y lograr los resultados esperados. Esta metodología permite perfilar dentro de los equipos de trabajo, personas que planifiquen, diseñen y desarrollen todas las estrategias planteadas.

Referencias

Amat, O. (2001). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Asociacion Española de Contabilidad y Administracion de Empresas*, 43.

Argüello Solano, E., & Quesado Lopez, C. (2015,). Implementacion del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revision de literatura. *Ciencias Económicas*, 33N°2 79 - 120.

Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2012). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: TEORÍA O REALIDAD. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, ISSN 1696-294X, Vol. 10, N° 20,* 1-18.

Blanco Martinez, E. (2012). Cuadro de Mando Integral: los factores organizacionales tambien cuentan. *DEBATES IESA*, 14-17.

Castaño, J., & Montoya, L. &. (2006). UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO. *Scientia et Technica Año XII*, 153-158.

Espino Valdés, A., & Nogueira Rivera, D. &. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. . *Ingeniería Industrial/ISSN*, 328 - 339.

Gaviria Rincón, F. I. (N° 20, 2017). La falta de medición y seguimiento en las MyPes colombianas: ¿Cuestión cultural o reflejo de una carencia de formación empresarial en sus directivos? *Dictamen Libre*, 41 - 48.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1992). “The Balanced Scorecard-Measures That Drive. *Harvard Business Review*, 71-79.

Malglioglio, J., & Carazay, C. &. (noviembre de 2002). DISTINTOS ENFOQUES DEL CAPITAL INTELECTUAL. *Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional del Rosario.

Montico-Riesco, E., & Velarde, M. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud*. *Cuadernos de Contabilidad*, 745 - 762.

Norreklit, H. (2000). the balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65-88.

Ramos Acevedo, I. N., Madrigal Castro, A. D., & Quesada, O. G. (vol. 9 n°2, 2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 7 - 16.

Riaño, J., & Avendaño, C. (2009). Un modelo integrado para el fortalecimiento de la gestión pública (Sistema de Gestión de Calidad - Balance Scorecard). *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 101 - 117, Vol. 1.

Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzman, B., & Lima Rodriguez, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *REVISTA DE CONTABILIDAD - Spanish Accounting Review*, 17 (2), 163 - 173.

Sanchez Gutierrez, M., & González Pérez, M. &. (2010). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa eléctrica Pinar del Río. *Avances*, Vol. 18, N°. 4, 345 - 353.

Soler González, R. H., & Robaina, D. A. (2009). EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Industrial*, 1 - 4.

Speckbacher, G., & Bischof, J. &. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries. *Management Accounting Research*, 361 - 388, 14 (4).