

N I 8795

E- 12520

R 21377

---

CUADERNOS DE LA FUNDACION Nº 3

\* \* \* \* \*

DIRECCION Y GESTION DE LA SEGURIDAD

CURSO SUPERIOR DE

SEGURIDAD INTEGRAL EN LA EMPRESA

---

(COLECCION DE ESQUEMAS DIDACTICOS EMPLEADOS EN EL CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD INTEGRAL).

Autor: D. Miguel Angel Martínez Martínez  
Director General  
Profesor Asociado.  
(Univ. Alcalá de Henares).



Publicado: Mayo 1991

ISBN: 84-89429-03-0

Depósito Legal: M.11.433-1.995

## INTENCION.

Los esquemas didácticos que se incluyen en este cuaderno constituyen puntos de reflexión sobre algunos "elementos de dirección" que sirven de base para la discusión colectiva del papel que debe jugar la Seguridad y el Riesgo en los Sistemas de Dirección. Integrar ambos conceptos entre las estrategias empresariales básicas, así como acercar al profesional de la Seguridad al concepto de Management, son su principal propósito.

Estas ideas deben ser completadas con técnicas financieras y de análisis de inversiones que introduzcan al técnico en las herramientas para la toma de decisiones empresarial.

**PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL DE ESTE TEXTO POR CUALQUIER MEDIO SIN LA AUTORIZACION ESCRITA DE LA FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS.**



## INDICE

	PGNAS.
1. CONCEPTOS GENERALES SOBRE DIRECCION EMPRESARIAL .....	1
* EMPRESA COMO CORPORACION	
* COMPONENTES DEL MANAGEMENT	
2. MATERIA PRIMA DEL MANAGEMENT: LA POSICION DEL DIRECTIVO .....	6
3. EXCELENCIA DEL MANAGEMENT .....	7
4. MANAGEMENT Y SEGURIDAD .....	9
* VISION FUNCIONAL	
* VISION ESTRATEGICA	
* ¿EXCELENCIA EN LA SEGURIDAD?	
5. PLANIFICACION Y DIRECCION POR OBJETIVOS .....	14
6. ORGANIZACION EMPRESARIAL .....	19
* CONCEPTO	
* OBJETIVOS	
* DISEÑO ORGANIZATIVO	
* ORGANIZACION DE LA SEGURIDAD	

ANEXO 1: "UN ENFOQUE EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL: EL MODELO DE MC. KYNSEY".

ANEXO 2: "LA DIRECCION EMPRESARIAL" (TEXTO DEL "INSTITUTO DE SEGUROS")

SUPUESTO PRACTICO: "ALBIDESAS"



## 1. CONCEPTOS GENERALES SOBRE DIRECCION EMPRESARIAL.

Las características más significativas de toda empresa, industrial o de servicios, lo constituyen:

- \* La necesaria coordinación de recursos materiales, humanos y financieros para conseguir los fines propuestos por el empresario.
- \* La optimización de los anteriores para conseguir combinaciones que hagan máximo el "valor" de la empresa en el futuro.

Esta aproximación por sí misma, orienta cada uno de los factores que intervienen en la empresa, dividiéndolos en dos grupos:

- \* **Factores dispositivos:** Aquellos que intervienen en el diseño y decisiones que conlleva el proceso de coordinar y optimizar: Ejercen el poder. Dirección, Organización y Planificación.
- \* **Factores elementales:** Los recursos necesarios para crear las combinaciones de valor. Recursos humanos, materiales, monetarios, servicios.

El proceso de toma de DECISIONES caracterizará a la DIRECCION (management) quien se servirá de otros factores instrumentales: Planificación y Organización.

### 1.1. TAREAS DEL MANAGEMENT.

- MANAGEMENT:      \* "Conseguir objetivos a través de otros".
- \* Los colectivos que intervienen en el proceso se encuentran entre:

- + Colaboradores.
  - + Proveedores.
  - + Compañeros y responsables de otros departamentos.
  - + Jefes.
  - + Clientes.
  - + Responsables instituciones, etc.
- \* Tareas que implica la Dirección, a través de los Recursos Humanos:
- + Coordinar - - - - - ▶ Comportamientos.
  - + Comprometer - - - ▶ Objetivos.
  - + Comunicar - - - - - ▶ Motivación, costes, Coordinación.
  - + Control - - - - - • Feed-back.

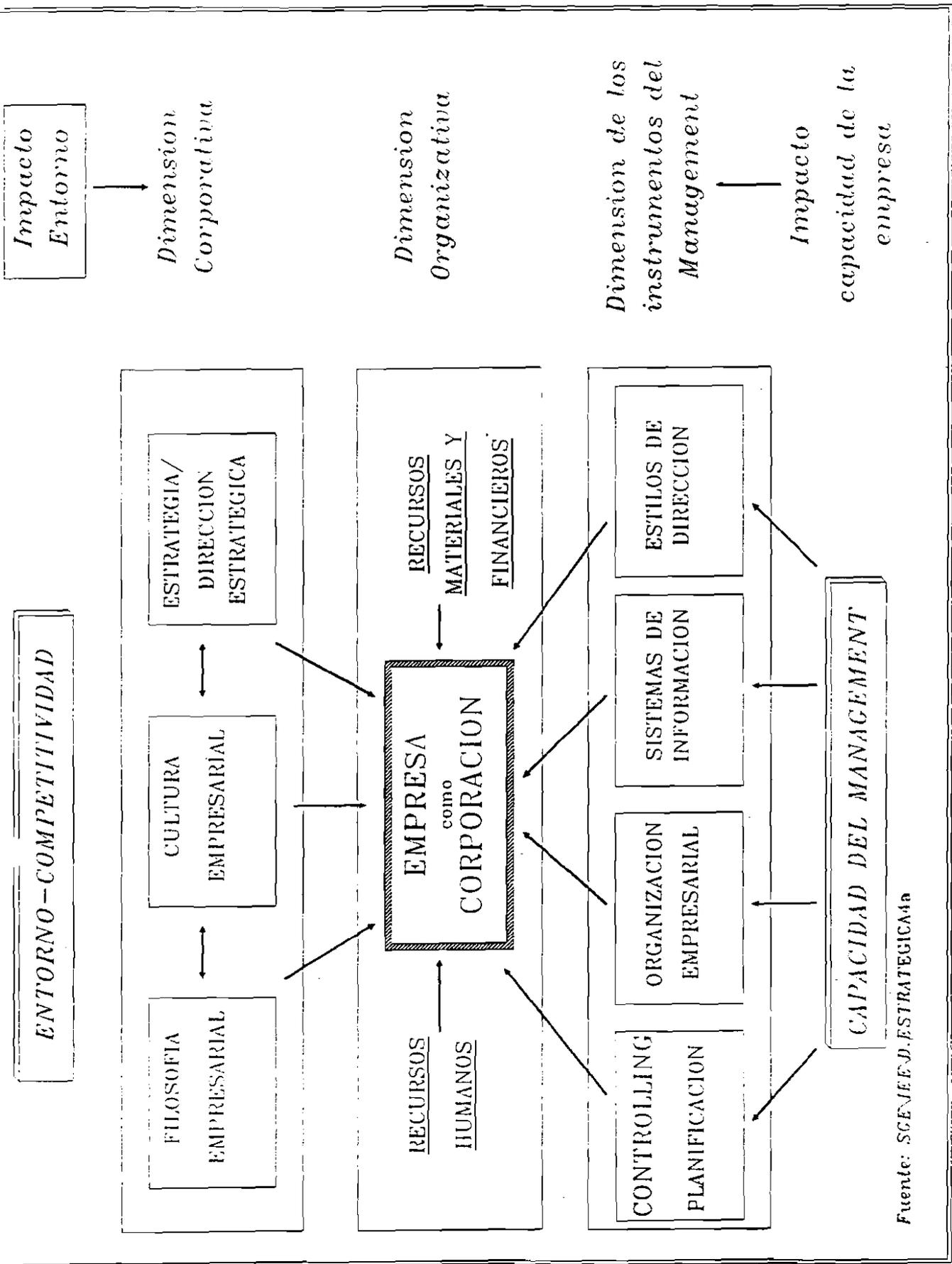
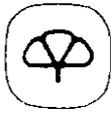
---

Ejercicio: En un entorno competitivo, ¿qué características debe tener el ROL de manager?

---

**MANAGEMENT:** Estudia la orientación de los procesos que combinan:

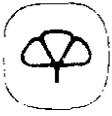
- + Instituciones:
  - Su manejo y optimización.
  - Adaptar respuestas entorno: Estrategias.
  - Estructuras organizativas: Funciones.
- + Hombres:
  - Identificar su comportamiento, con los objetivos de la organización. IDENTIDAD CORPORATIVA.
  - Liderazgo.



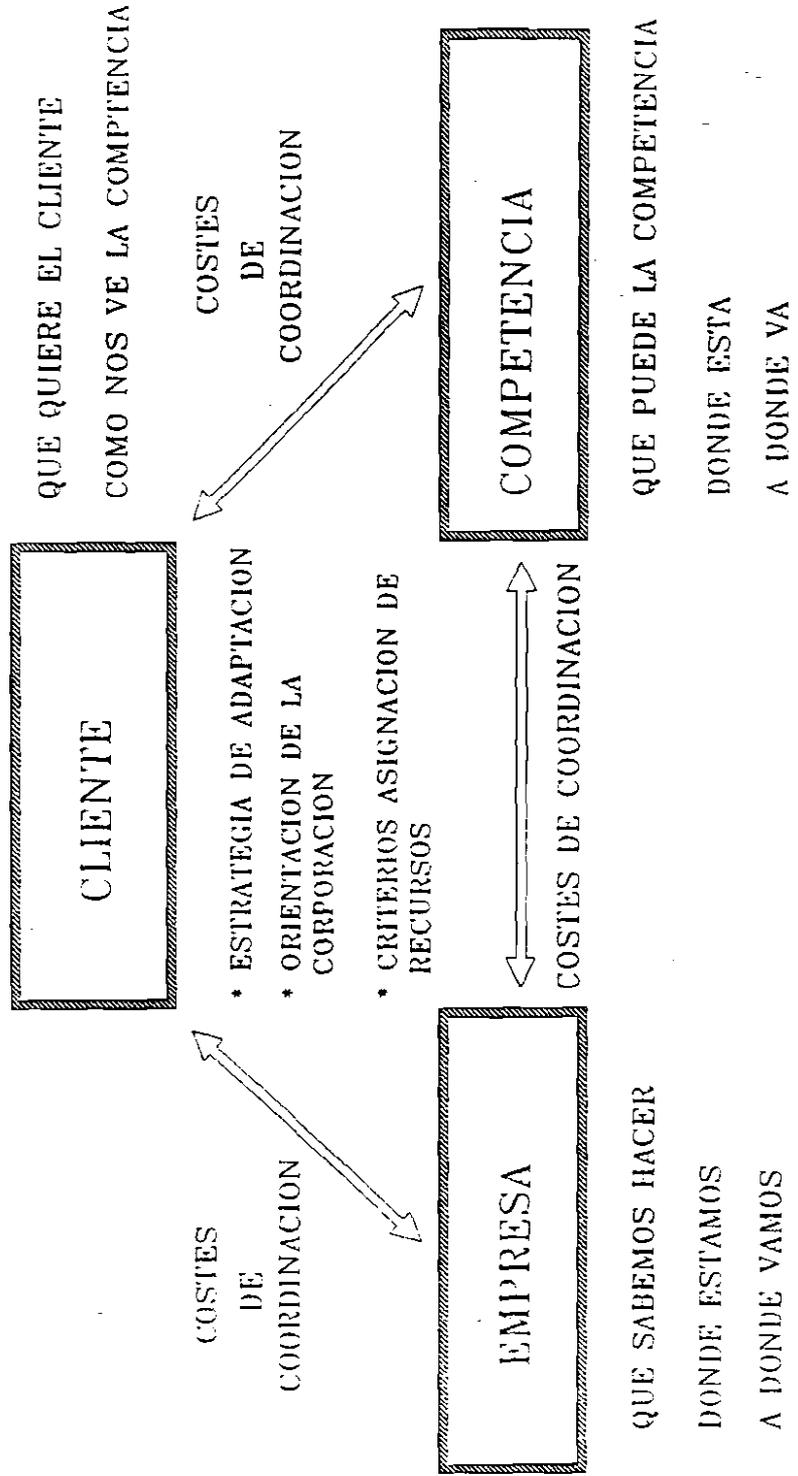
Fuente: SCENEE D. ESTRATEGICA 4b

## 1.2. COMPONENTES DEL MANAGEMENT:

- **SISTEMA DE PLANIFICACION:** Planear el futuro deseado: Objetivos-estrategias-planes parciales.
  
- **SISTEMA ORGANIZATIVO:** Coordinación de objetos (funciones) y personas. Asignar, integrar y coordinar tareas y responsabilidades.
  
- **SISTEMA DE CONTROL E INFORMACION:** Asegurar que la organización se mueve hacia los objetivos y planes establecidos. Medir resultados (Dirección por Objetivos).
  
- **SISTEMA DIRECTIVO:** Orientación: Centralización y descentralización. Estilos directivos, motivación y cultura empresarial.



# REFERENCIAS PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: SGFNEEND. ESTRATEGICA9

## 2. MATERIA PRIMA DEL MANAGEMENT: La posición directiva.

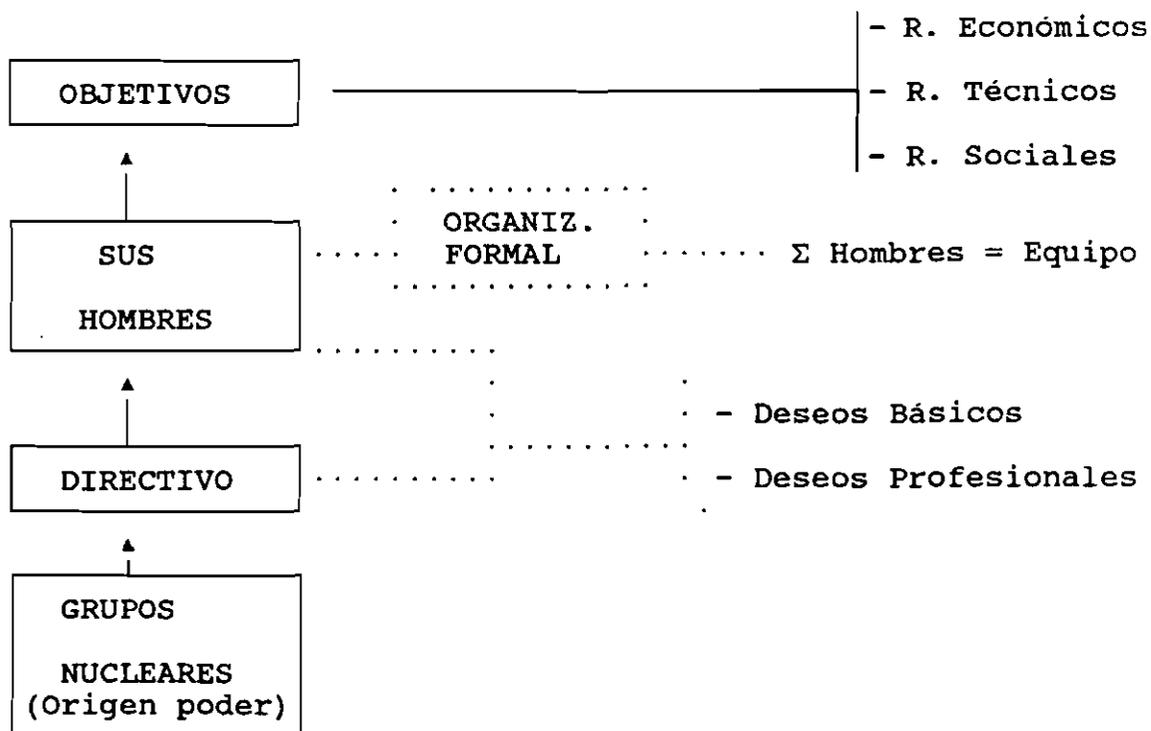
LA "POSICION DIRECTIVA": EL DIRECTIVO Y LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

El directivo actúa bajo un MARCO que tiene presente:

- \* OBJETIVOS y FINES empresariales
- \* GRUPOS ORIGEN DEL PODER (CONSEJO DE ADMINISTRACION, ETC.)

tratando de coordinar COMPORTAMIENTOS de "sus hombres" para alcanzar los resultados y OBJETIVOS empresariales.

Su papel básico será el de CONSEGUIR LOS RESULTADOS (ejecutando las TAREAS) a través de otras personal SIN PERDER por ello RESPONSABILIDAD.



El DIRECTIVO, pues, HA DE SER ACEPTADO COMO LIDER POR EL GRUPO DE R.H. -----> DEBE MEJORAR LA EFICACIA DEL CONJUNTO (Aumentar el "valor añadido" del equipo).

### 3. EXCELENCIA DEL MANAGEMENT:

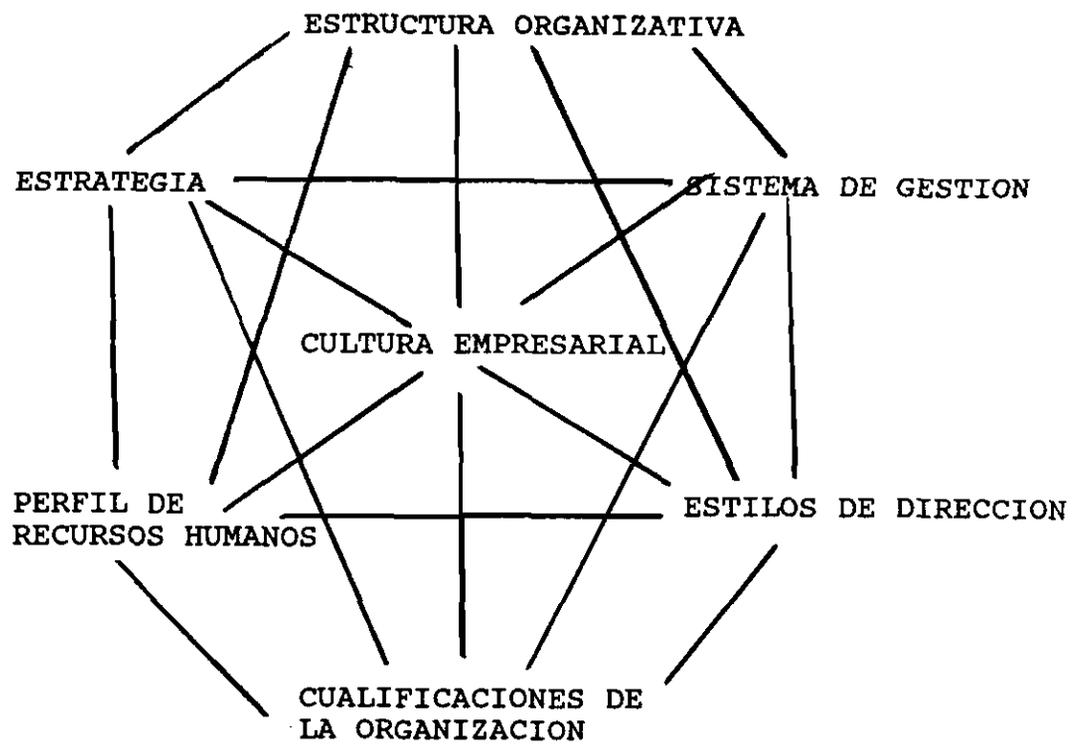
Análisis de criterios homogéneos que poseen las empresas mundiales más eficaces: La multinacional Mc Kinsey realizó una encuesta de la que se dedujo:

#### 3.1. RESULTADOS: PUNTOS FUERTES QUE CARACTERIZAN LAS COMPAÑIAS CON BUENOS RENDIMIENTOS. (Ver anexo nº1)

- a) Empresas orientadas a la acción: HACER.
- b) Mantienen relaciones estrechas con los clientes (innovación desde el mercado): ACTITUD DE SERVICIO
- c) La MOTIVACION del individuo (y su profesionalidad) son la fuente de la PRODUCTIVIDAD y la CALIDAD. (Destacados factores de éxito).
- d) Practican la AUTONOMIA de Gestión: Estímulo del desarrollo de las ideas individuales (comités de calidad, comités de seguridad, buzón de sugerencias).
- e) Estructuras organizativas simples con POCOS NIVELES y servicios centrales mínimos y muy profesionales.
- f) Concentración de sus esfuerzos sobre las áreas esenciales de su conocimiento.
- g) La DIRECCION exagera su presencia física en las "áreas clave" de la empresa.

### 3.2. MODELO DE ANALISIS: Componentes básicos de la Dirección.

- Todos los componentes están interrelacionados.
- Todos los componentes están condicionados por el entorno.



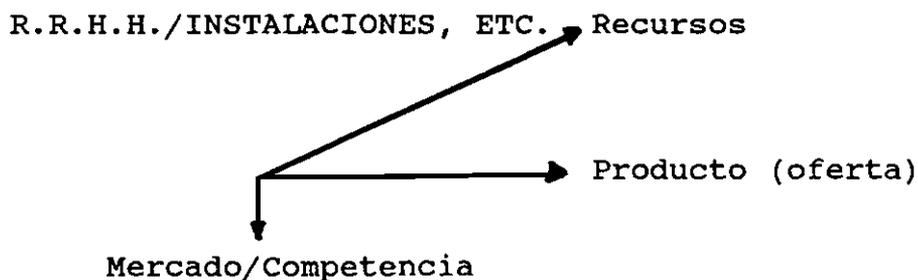
ENTORNO

#### 4. MANAGEMENT Y SEGURIDAD: SUS DIMENSIONES EN LA EMPRESA.

Los sistemas de dirección incluyen las actividades y recursos empresariales desde diferentes enfoques que, a su vez, condicionarán el encuadramiento de la idea y "manejo" de la Seguridad Integral.

##### 4.1. VISION FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

Clásicamente, se busca la "optimización" de recursos empresariales y la actuación empresarial se mueve en las tres siguientes dimensiones.



En este marco de referencia, el directivo fijará planes de actuación en cada mercado ... y asignará recursos consecuentemente, debiendo dar respuesta a preguntas como éstas:

- |                     |                     |                                |
|---------------------|---------------------|--------------------------------|
| * ¿Qué objetivos de | * ¿Qué productos?   | * ¿Con qué inversiones?        |
| * ¿Qué objetivos    | * ¿En qué segmento? | * ¿Con qué asignación de R.H.? |
|                     | * ¿A qué precio?    | . . .                          |

Generalmente, la orientación de su actuación atenderá a criterios de crecimiento de ventas, mejores resultados económicos, mejor productividad, etc, como objetivos primarios empresariales.

En esta visión tradicional de la Dirección Empresarial, la función SEGURIDAD se convertirá más en:

- \* Una LIMITACION NORMATIVA (daños personales y materiales, medio ambientales).
- \* OBLIGACION laboral y normativa.
- \* . . .

Por tanto, en un costo donde su minimización será buscada teniendo presente la naturaleza de la "Seguridad" ...

- \* Prevenir y reducir los accidentes.
- \* Minimizar el valor de las pólizas de seguros (con atención a las coberturas).
- \* "Cubrir" los mínimos legales en materia de higiene ambiental.

Serán siempre estrategias que caracterizan este modelo de dirección.

## 4.2. VISION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

Se trata más de un análisis de potenciales que la empresa quiere explorar y, así, basándose en los mismos, fijar las posiciones consistentes de la empresa con el futuro.

El proceso a seguir en este modelo de dirección estratégica sería:

- a) Identificar las áreas de negocio empresarial: Las Unidades Estratégicas de Negocio.
- b) Analizar el entorno (mercado) empresarial:  
+++++ Sus oportunidades y sus amenazas +++++
- c) Diagnosticar las características diferenciales de la empresa (y las de sus unidades de negocio con la competencia). Anticiparse a las propias debilidades, potenciar las fortalezas y aflorar los propios POTENCIALES (generalmente los Recursos Humanos).

En definitiva, ya no se trata de:

- Vender, comprar, mantener equipos, etc.

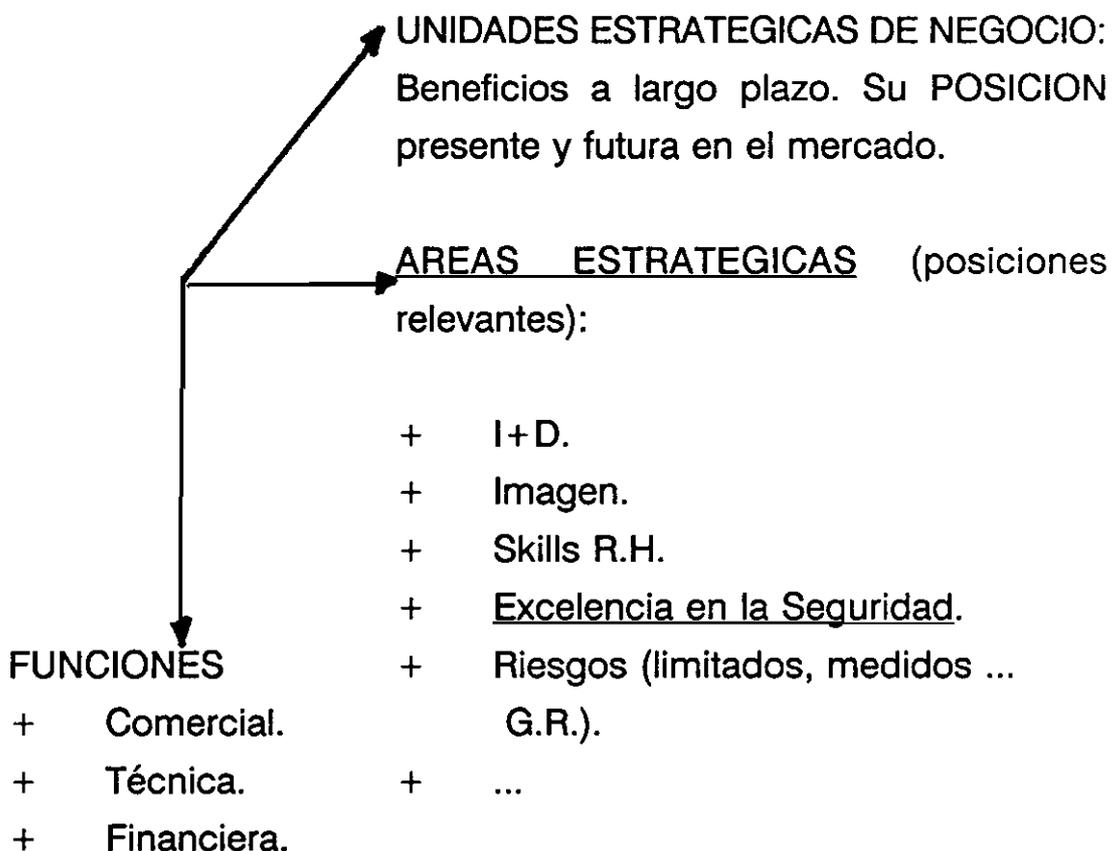
sino que buscaremos la optimización del resultado empresarial a largo plazo en cada una de las:

- Unidades Estrategias (Centros de Pérdidas y Beneficios).
- Areas de resultado/negocio.

## ¿Cómo dirigir estratégicamente?

Potenciando defensiva u ofensivamente cada una de las nuevas AREAS ESTRATEGICAS (que conformarán nuestra VENTAJA COMPETITIVA):

ESTA "VISION" la podemos encontrar en las NUEVAS DIMENSIONES ESTRATEGICAS DE LA DIRECCION:



La particularidad más importante de este modelo es que convierte las "restricciones" en OPORTUNIDADES empresariales para apoyar el desarrollo futuro de la empresa. También el factor SEGURIDAD y el RIESGO.

### 4.3. EXCELENCIA EN LA SEGURIDAD.

Supone considerar:

- \* Las amenazas de los RIESGOS (identificarlos, evaluarlos, reducirlos y trasladarlos ---- GERENCIA DE RIESGOS).
- \* La excelencia en la SEGURIDAD es algo más que reducir un riesgo ---- SUPONE USAR ESTRATEGICAMENTE este área para mejorar los resultados futuros.

¿Por qué?

- Por razones éticas y de FILOSOFIA EMPRESARIAL.
- Por razones de REDUCCION DE COSTOS (aunque en ocasiones signifique "restricciones" al trabajo).
- Por razones de MEJORAS en la CALIDAD.
- Reducir accidentes -----> Eliminar factores de conflictividad laboral.
- Reducir accidentes: COMPROMETIENDO las ideas de los empleados, lo que a su vez desarrolla profesionalmente al individuo.

#### DIRIGIR BAJO EL EJE DE LA SEGURIDAD



## 5. PLANIFICACION Y DIRECCION POR OBJETIVOS.

Describimos brevemente la esencia de este importante factor instrumental.

### 5.1. CONCEPTO.

Actitud y procesos empresariales que se encaminan a:

-----> Buscar una nueva situación futura.

-----> Planear el futuro DESEADO. Por la empresa configurado.

- \* PROCESO por el cual una ORGANIZACION puede alcanzar el futuro por ella configurado.
- PLANIFICAR. Identificar oportunidades, (alternativas)... Planear la asignación de recursos para ... intentar alcanzar los resultados o posiciones deseados.
- \* Normalmente implica un CALCULO económico EX-ANTE
- \* Proceso detallado en el corto plazo, global y generalizador en el largo plazo.

PLANIFICAR supondrá responder (y proponer acciones hoy) a las preguntas:

- a) ¿Qué productos o servicios constituirán la OFERTA de la empresa en 19xx ?
- b) ¿A qué segmento de CLIENTES se dirigirá la oferta?
- c) ¿En qué mercados?
- d) ¿Qué IDEAS estratégicas perseguiré? ¿Cómo generarlas?
- e) ¿Qué resultados esenciales SE PROPONEN conseguir?
- f) Planes de acción. Aportación de recursos.
- g) ¿Qué cambios han de sufrir los recursos humanos?
- h) ¿Con qué INVERSIONES? ¿Con qué necesidades de capital?
- i) ¿Cuáles serán las magnitudes económicas del futuro para la empresa?

## 5.2. CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION.

- \* La PLANIFICACION nunca sustituirá al decisor: Ayuda a la toma de decisiones.
- \* ¿Quién ha de PLANIFICAR?: Los directivos ---- COMPROMETIDAMENTE. Usar tiempo preciso.
- \* Identificar los factores del ENTORNO: Escenarios y pronósticos.
- \* Deducir ESTRATEGIAS, OBJETIVOS y no sólo estados contables.
- \* Establecer un proceso de Control.
- \* Plazo: Corto (1 año) generalmente el PRESUPUESTO.  
Medio (3 años) y largo (10 años).
- \* Involucra a todas las áreas estratégicas y funcionales (I+D, productos, seguridad, así como a las funciones: Técnicas, comerciales, etc).

5.3. ETAPAS DE LA PLANIFICACION.

A) ANALISIS DE LA POSICION EMPRESARIAL.

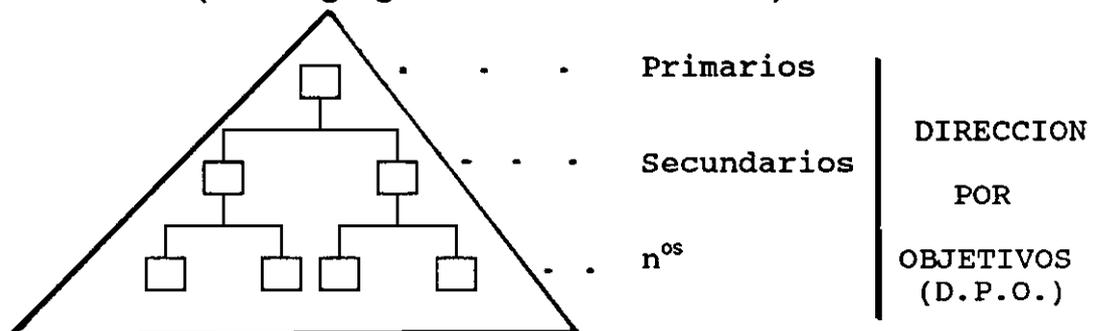
Es un proceso de reflexión y diagnóstico de las ventajas competitivas de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas de cada mercado. Aquí deduciremos las **ESTRATEGIAS** empresariales.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna</li> <li>- Posición en el mercado</li> <li>- Escenario económico</li> <li>- Mercado de M.P.</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Tecnología</li> </ul> | } | <p><b>ESTRATEGIAS</b><br/><b>BASICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto</li> <li>- Mercado</li> <li>- Recursos</li> </ul> |
|---|---|--|

B) RETOS Y OBJETIVOS.

¿Cuáles son las metas que como consecuencia del apartado "A" desarrollamos?

+ Objetivos empresariales (primarios).  
(a desagregar en SUBOBJETIVOS).



+ Objetivos tácticos coherentes a los primarios y al modelo organizativo de la empresa.

Estos sistemas (D.P.O.) conducirán a objetivos comprometidos, negociados, a ser posible cuantificados, etc, para cada directivo en la organización.

C) PLANES UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: Posición de mercado deseada. Estrategias de producto, recursos y mercado. AREAS ESTRATEGICAS a DESARROLLAR.

- \* Riesgo.
- \* Seguridad.
- \* Calidad.
- \* ...

D) PLANES FUNCIONALES: Detalle parcial para cada área de recursos y en cada unidad de negocio.

Producto	Mercado	R. Humanos
Seguridad	Tecnología	...



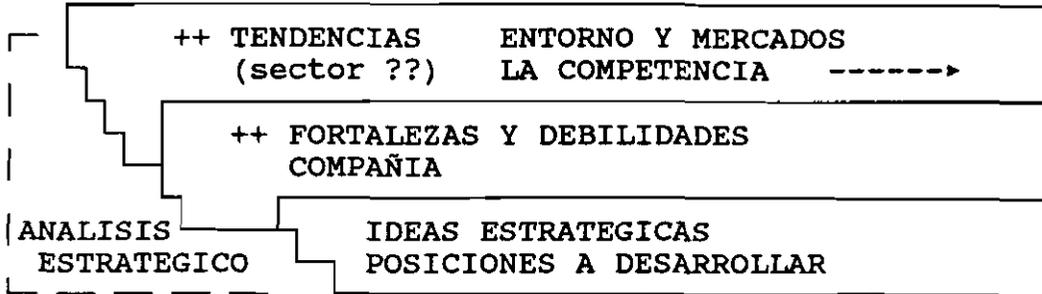
- ¿Qué objetivos de mercado?
- ¿Qué ingresos?
- ¿Qué gastos?
- ¿Qué inversiones?
- ¿En qué plazos?

El proceso de planificación se llevará a cabo partiendo de unas premisas generales sobre la filosofía empresarial, valores esperados por la INSTITUCION (objetivos supremos) y la previa distinción entre Unidades de Negocio en que operará la entidad.

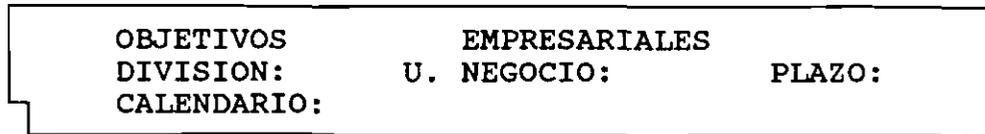
Este proceso de negociación desembocará en documentos de planificación como los siguientes:

D) CONTROL DE GESTION.

PROCESO DE PLANIFICACION



I



D.P.OBJETIVOS

INFORMACION BASICA NEGOCIO

	n+1	n+2	n+3	n	presup.	tendenc.
MERCADO						
-Potencial						
-Cuota						
-Margenes						

ESTRATEGIAS U.B. NEGOCIO

	n	n+1	n+2	n+3
EFFECTOS ECONOMICOS				
INVERSION NECESARIA				
RIESGO				

II

PLAN UNIDAD OPERATIVA

	n	n+1	n+2	n+3
CUOTA				
VENTAS				
BOS				
PROD.				
C. FLOW				

PLAN CORPORACION

	n+1	n+2	n+3
INGRESOS			
GASTOS			
BOS			
NCP			
BALANCE			

## 6. ORGANIZACION.

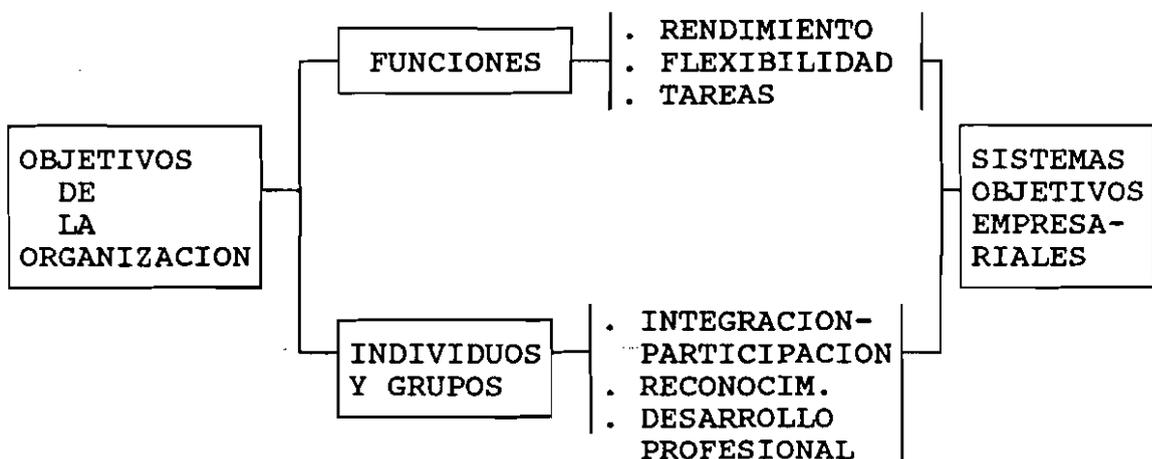
Elemento básico en la empresa que coordina MEDIOS (objetos) y PERSONAS. Factor instrumental de la DIRECCION.

### 6.1. ORGANIZAR IMPLICA:

- + DISTRIBUIR FUNCIONES.
- + ASIGNAR COMPETENCIAS (delegar, descentralizar).
- + DESARROLLAR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- + FIJAR SISTEMAS DE INFORMACION.
- + FIJAR SISTEMAS DE DIRECCION.

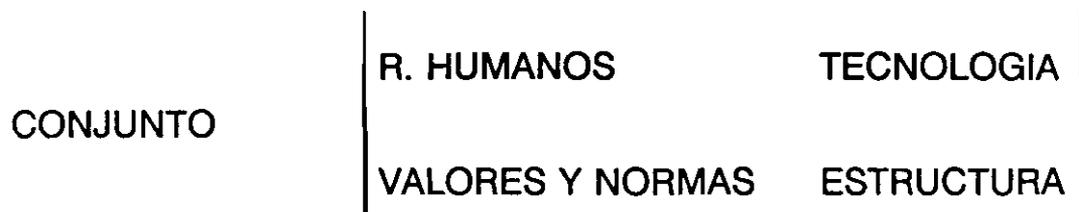
### 6.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. COMPONENTES ESENCIALES.

El caracter instrumental de la organización en la consecución de los fines de la organización queda reflejado más abajo.



El esquema nos muestra cómo los objetivos de la organización sólo coincidirán con los empresariales si tenemos presentes sus dos componentes básicos: INDIVIDUOS Y FUNCIONES (responsabilidades).

Un sistema de organización es un conjunto de elementos que traspasan ampliamente el concepto restringido de que ORGANIZACION es similar a ESTRUCTURA Organizativa: Hablaremos de la ORGANIZACION como sistema que comprende:



Así pues, el modelo de relaciones escogido tendrá sentido y congruencia (para una empresa singular) como CONSECUENCIA de unos valores y normas empresariales, en un contexto TECNOLÓGICO, en una fase de sus Recursos Humanos, etc.

Por último, añadir que la satisfacción de objetivos personales y el manejo de los recursos humanos exige una clara sinergia entre:

- \* ORGANIZACION FORMAL (funciones, tareas, canal, comunicación).
- \* ORGANIZACION INFORMAL (grupos, comportamiento, afinidades).

### 6.3. DISEÑO ORGANIZATIVO.

Afecta a la distribución de las relaciones funcionales, de poder y de coordinación.

#### 6.3.1. CONCEPTOS.

\* Las estructuras organizativas se basarán en unidades singulares (grupos de personas) distribuidas según diversos criterios. Una primera clasificación de estas UNIDADES tiene que ver con su objeto esencial:

- LINEA: Actividades centrales de la organización.
- STAFF: No envueltas en los PROCESOS CENTRALES de la empresa ---- "support".

\* Otra característica de notable importancia en las organizaciones la constituirá el "Reparto de Poder", las relaciones jerárquicas. Así, encontraremos estructuras:

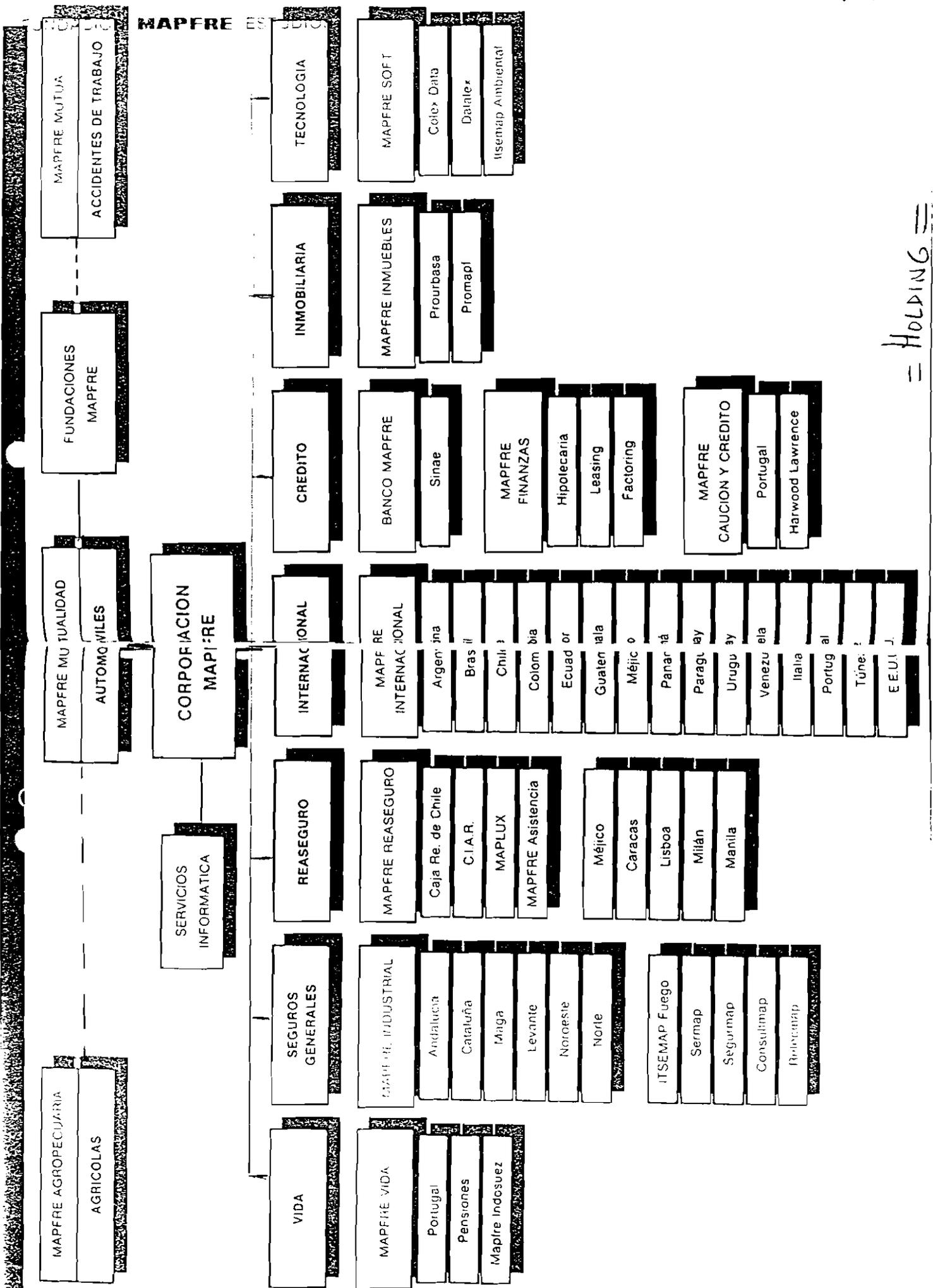
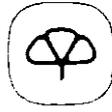
- Centralizadas: Las decisiones significativas se toman siempre en el vértice, que coordina el conjunto.
- Descentralizadas: Unidades donde existe un proceso generalizado (o parcial) de delegación (1). Esta puede ser GEOGRAFICA o de PRODUCTO.

Hablaremos de CENTROS DE BENEFICIOS en aquellas unidades donde la descentralización llega a responsabilidades sobre beneficios y pérdidas; CENTRO DE INVERSION son las unidades medidas a través de rendimiento sobre inversión.

---

(1) Entendemos por "delegación" la actuación individual de un "superior" asignando responsabilidades y autoridad a un subordinado.

Ejemplo  
MAPFRE



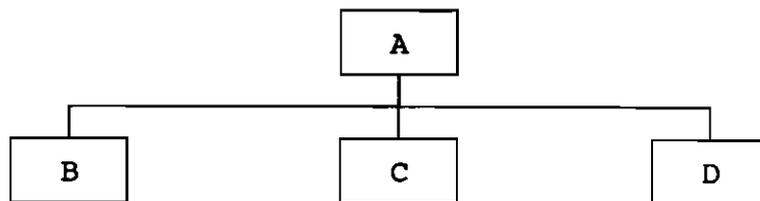
= HOLDING

### 6.3.2.MODELOS.

#### 1: SEGUN REPARTO RESPONSABILIDADES

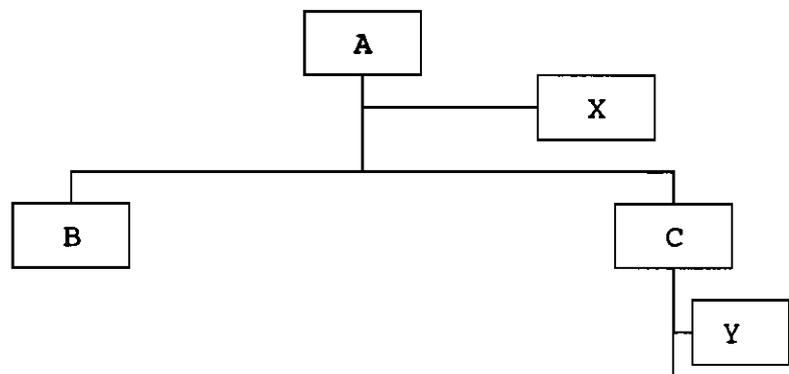
##### A) MODELOS CLASICOS

###### - LINEA



(FLUJO AUTORIDAD DESCENDENTE)

###### - LINEA-STAFF



##### B) MODELOS GLOBALES

###### - DIRECCION POR PROYECTOS

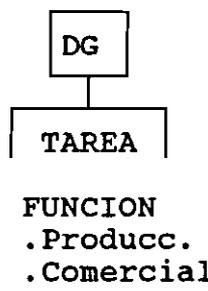
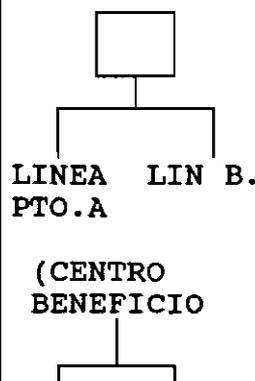
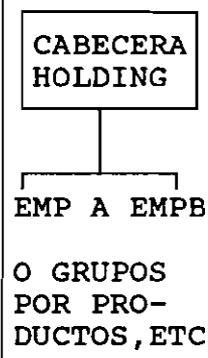
###### - MATRICIAL

	1	2	3
X	X1	X2	X3
Y	Y1	Y2	Y3
Z	Z1	Z2	Z3

El modelo MATRICIAL conjuga dos o más estructuras de AUTORIDAD.

2: SEGUN CAPACIDAD DE COORDINACION

MODELOS CLASIFICADOS SEGUN LA CAPACIDAD DE COORDINACION EN UNA EMPRESA O GRUPOS DE EMPRESAS.

CARACTERS.	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL	HOLDING									
A. PRODUCTO	UNICO e integrado	Diversidad de líneas-relacionadas	Diversidad de productos y mercados	Diversidad de empresas no relacionadas (adquisiciones)									
B. DISEÑO	 <p>DG</p> <p>TAREA</p> <p>FUNCION .Producc. .Comercial</p>	 <p>LINEA LIN B. PTO.A</p> <p>(CENTRO BENEFICIO)</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">-2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">-φ</td> <td style="text-align: center;">-φ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Y</td> <td style="text-align: center;">-φ</td> <td style="text-align: center;">-φ</td> </tr> </table>		1	-2	X	-φ	-φ	Y	-φ	-φ	 <p>CABECERA HOLDING</p> <p>EMP A EMPB</p> <p>O GRUPOS POR PRODUCTOS, ETC</p>
	1	-2											
X	-φ	-φ											
Y	-φ	-φ											
	<p>VENTAJA DE ESPECIALIZACION.</p> <p>Estructura enfocada a los costes y la eficiencia</p>	<p>Las divisiones compiten para obtener rentabilidad</p>	<p>COMBINACION DEPARTAMENTOS, FUNCIONES, PRODUCTOS Y AREAS GEOGRAFICAS</p>	<p>DOS ENFOQUES</p> <p>A) Control por resultados financieros</p> <p>No interviene la becera en la gestión interna</p> <p>B) Participación de la cabece- ra matriz en la línea de negocio y país</p>									

### 6.3.1. LA ORGANIZACION DE LA SEGURIDAD Y EL RIESGO.

El contenido de la función "Seguridad", la posición que sus departamentos ocupan en la empresa, las normas que regulan la seguridad, en suma, el SISTEMA ORGANIZATIVO "Seguridad y Riesgo" debe ser una consecuencia del modelo de dirección elegido (PRINCIPIO DE COHERENCIA ORGANIZATIVA).

Una clásica y parcial situación es la idea de que los departamentos de seguridad estén encuadrados en las unidades de Recursos Humanos, lo que obedece a una "visión funcional" de la Dirección (también la inclusión del área en los departamentos de mantenimiento, etc). La mayoría de las veces acompañan a los departamentos de medicina laboral ...

Asimismo las Direcciones de Seguros están separadas de las anteriores y preocupadas de la optimización de riesgo/prima.

Las Unidades Organizativas de Seguridad y Riesgo, sin embargo, deberán:

- \* Intervenir en las decisiones sobre disposición de diseños, equipos, procesos, etc. **ELEMENTOS CONFIGURADORES EN LA EMPRESA.**
- \* Intervenir en el análisis y gestión de los RIESGOS.
- \* Tener posibilidad y poder para influir en los procesos de trabajo: PREVENCIÓN, en la formación de los equipos humanos, en su motivación.

- \* Participar en la estrategia de SEGURIDAD en su vertiente costo/calidad/responsabilidad de producto y responsabilidad-actuación MEDIO AMBIENTAL.
- \* Idem en el tratamiento del accidente, de la Higiene profesional, la medicina laboral, etc.

Y, por tanto, su POSICION en el Sistema Organizativo empresarial debe responder a un adecuado y consistente apoyo de la ALTA DIRECCION así como a una correcta implantación de sus unidades parciales en cada área de riesgo empresarial.

La composición interna de las unidades dedicadas a la Seguridad y el Riesgo ha de resolver:

- \* La especialización aseguradora que implican los trabajos alrededor de la GERENCIA DE RIESGOS.
- \* Carga técnica que conlleva la prevención de la Seguridad y la Evaluación de los Riesgos.

Ambas tareas han de estar COORDINADAS y dirigidas bajo un único enfoque: no necesariamente vinculado al aspecto financiero o de recursos humanos, sino que tiene en cuenta todos los aspectos gestionales que supone el concepto de GERENCIA DE RIESGOS, y ello se puede resolver desde diferentes modelos:

- \* ¿Un comité "matrix" con un "risk product manager" y diferentes responsables de Seguridad en el Trabajo, Higiene, Intrusismo, Seguros, etc?

- \* ¿Un staff de la alta dirección con el gerente de Riesgos y diversos staffs técnicos a otros niveles productivos responsables de las áreas técnicas del Riesgo y la Seguridad?

La solución va a depender del tamaño de la empresa, de su nivel de descentralización, del estilo directivo, para incluyendo un sólo profesional o varios y en diversas posiciones, pero implicando a todos los órganos "línea" afectados en la empresa.

Coordinar la Seguridad y el Riesgo ha de ser tarea de todos los integrantes de la Dirección si se desea elegir este área como una estrategia directiva.

MAM/rgb



## BIBLIOGRAFIA

BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I. Y DURAN, J. Economía de la Empresa, 12ª Ed, Pirámide, Madrid, 1989.

BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa, 3ª Ed, Pirámide, Madrid, 1991

DRUCKER, P. La Gerencia, El Ateneo, 6ª Ed, Buenos Aires, 1987.

HEAD, G.L. y HORN, S. Essentials of the Risk Management Process, Insurance Institute of America, 1985.

KAUF, E. Gerencia de Riesgos, Ed. Mapfre, Madrid, 1982.

KOONTZ, H., O'DONELL, C. Y WEIHRICH, H. Administración, Mc Graw Hill, México, 1988.

MINTZBERG, H. La estructuración de las Organizaciones, Ariel, Barcelona, 1988.

IDEM. La Naturaleza del Trabajo Directivo, Ariel, Barcelona, 1983.

PETERS, T.J. Y WATTERMAN, R.H. Jr. En busca de la excelencia, Folio, Barcelona, 1989.

PORTER, M.E. Competitive Strategy, New York, The Free Press, 1980.



### ARTICULOS DE REFERENCIA

MARTINEZ MARTINEZ, M.A. "Criterios económicos de la inversión en Seguridad" en Revista MAPFRE Seguridad, Madrid, 1º Trimestre, 1991.



**UN ENFOQUE EN LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA.**

**EL MODELO DE MC KYNSEY.**

**1. LA ORGANIZACION PARA LA EFICACIA.**

En los últimos años de la década de los setenta, la multinacional Mc Kynsey puso en marcha un grupo de trabajo que, investigando en la realidad de las empresas en el mundo, tratara de buscar las características más sobresalientes en su organización y los modelos elegidos.

Para este trabajo se seleccionaron las empresas mundiales que mejores resultados habían alcanzado, llegando a decantarse en 35 empresas punteras de diferentes actividades.

El criterio más importante para la anterior selección era el de la EFICACIA alcanzada por su organización global, entendida esta eficacia como equilibrio entre:

- REFLEXION efectuada ante cada problema.
- Capacidad de TOMA DE DECISIONES.
- EJECUCION de las acciones.

y para lo que cada componente ha de intervenir en una dosis suficiente.

## 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Se resumen en unos puntos o características sobre los que existe coincidencia de la importancia para el éxito de la eficacia gestional.

Así, estas empresas:

- a) Están orientadas a la ACCION y no aquejadas de la parálisis que supone el "lo analizaré...". La máxima supone HACER simplemente.
- b) Mantienen relaciones muy estrechas con sus clientes. El enfoque de la actuación es su orientación al exterior, traducido en un buen servicio al cliente y una eficacia: ASISTENCIA TECNICA.

A esto hay que añadir una apertura hacia la innovación que proviene de las ideas del cliente.

La postura contraria a este punto de vista sería la rigidez impuesta por ciertos "corsés" productivos engañosos.

- d) Alcanzan niveles de PRODUCTIVIDAD altos, gracias a una orientación de la gestión a la persona y no a la burocracia del papel y el informe.

La motivación del individuo, junto a la profesionalidad, es la fuente de este sector.

- e) Demuestran una tendencia a tener estructuras organizativas **SIMPLES** con **SERVICIOS CENTRALES** mínimos y muy profesionales. Las estructuras matriciales o más sofisticadas se emplean limitadamente.
- f) Las actividades de sus negocios están concentradas sobre aquello que saben realmente hacer, sin diversificaciones sobre campos ajenos a su conocimiento.
- g) La **DIRECCION** exagera su presencia física y atención en las áreas de gestión esenciales para la empresa.

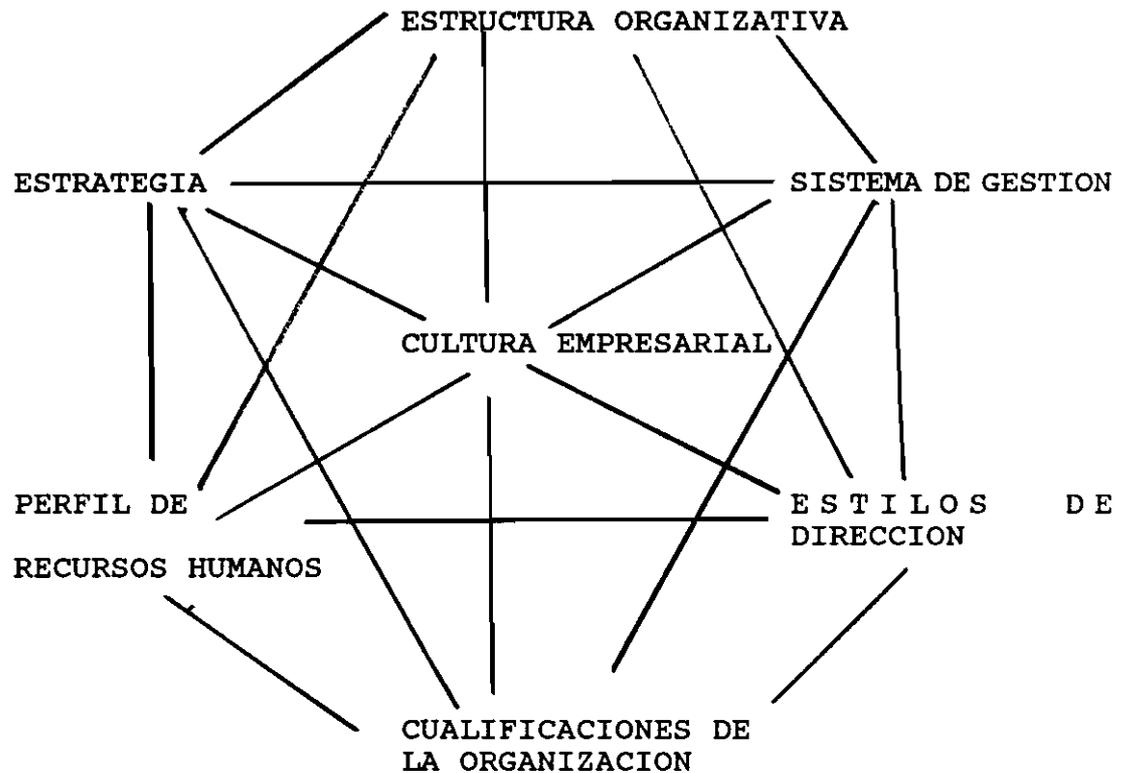
### 3. MODELO DE ANALISIS.

Con el fin de investigar las áreas en que se puede y debe mejorar la eficacia de los resultados, Mc Kinsey propone un modelo con el que realiza sus diagnósis en cada empresa.

El modelo se basa en el estudio de siete componentes básicos y más importantes. Sus características son:

- \* Están interrelacionados entre sí.
- \* La importancia de cada uno la dará la situación en particular.
- \* El entorno de cada caso condicionará el modelo o algunos componentes del mismo.

Los componentes son:



Al analizar, hay que tener en cuenta:

- a) **ESTRUCTURA:** - Funciones (rol).  
 - Relaciones.  
 - Comités.

No es el elemento más importante y la estructura no ha de adaptarse sino a la funcionalidad del SISTEMA, según el potencial humano existente (no olvidarlo).

- b) **ESTRATEGIA:** Es un componente **ABSOLUTAMENTE NECESARIO**. Se debe planear hacia dónde se desea ir en productos, mercados, etc. ¿Qué se debe hacer para ser mejor que la competencia? Una empresa **SIN RUMBO** siempre es ineficaz.
- c) **SISTEMA DE GESTION:** No sólo en los subsistemas operativos (rebajando gastos generales), sino con:
- Control de costes.
  - Planificación.
  - Etc.
- d) **ESTILOS DE DIRECCION:** La dirección de un grupo se debe adaptar al entorno, objetivos, etc.
- e) **CUALIFICACION DE LA ORGANIZACION:**  
En ciertas actividades (fundamentales) la empresa ha de ser **SOBRESALIENTE** (muy cualificada).
- f) **PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS:**  
A los objetivos de la organización, su eficacia en suma, hay que adaptar los hombres. Es muy importante esto y no lo contrario; para ello, las actitudes de las personas, sus problemas, han de ser objeto de atención preferente.

g) **CULTURA DE LA ORGANIZACION:**

El grupo de personas que componen la organización ha de tener VALORES "compartidos" que son, en definitiva, la VOCACION DE LA EMPRESA.

A título de ejemplo, hay empresas en las que:

- Lo primero de todo (incluso encima del sacrificio personal) es el SERVICIO AL CLIENTE.
- La evaluación de las personas es función directa de la aportación de sus IDEAS, etc.

Resumen Mc Kynsey

MAM/rgb

16.05.91

LA DIRECCION EMPRESARIAL.

ESQUEMA:

1. ESQUEMA DE FACTORES EN LA EMPRESA.
2. LA "POSICION DIRECTIVA": EL "DIRECTIVO" Y LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES
3. LA DIRECCION EMPRESARIAL. EL "MANAGEMENT".
4. FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL.
5. TRABAJO EN GRUPO DE LOS ALUMNOS.

Texto utilizado en la asignatura de "Economía de la Empresa" en los "Estudios Universitarios de Seguros".



## TEMA 16: LA DIRECCION EMPRESARIAL

### 1.1.ESQUEMA DE FACTORES EN LA EMPRESA.

Buscaremos el papel de la dirección en la empresa a través del acercamiento que propone GUTENBERG en su conocida obra "Economía de la empresa", 5ª Edición, Deusto, 1990, cap.3, cuando resume el proceso empresarial como un conjunto de factores: aquellos elementales, los "medios de producción"... materiales, etc. y aquellos de los que dependen las decisiones humanas, los dispositivos en donde, a su vez, encontraremos la función directiva, como detentadora del PODER en la empresa.

En el esquema siguiente nos encontramos con la DIRECCION como coordinadora de recursos:

#### \* DISPOSITIVOS

(Origen)	+ <u>DIRECCION</u> ◀ --- PODER
(Instrumental)	+ PLANIFICACION
	+ ORGANIZACION

#### \* PRIMARIOS

(Recursos)	+ MATERIALES
	+ <u>RECURSOS HUMANOS</u>
	+ MONETARIOS
	+ SERVICIOS

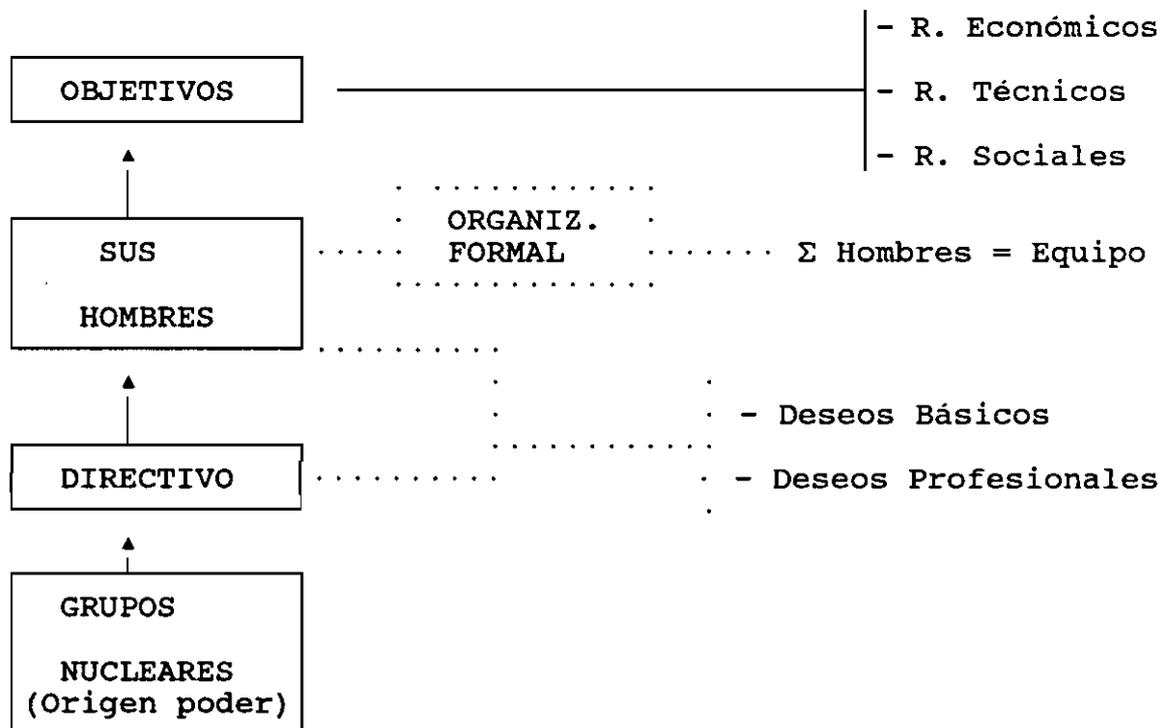
### 1.2.LA "POSICION DIRECTIVA": EL "DIRECTIVO" Y LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

El directivo actúa bajo un MARCO que tiene presente:

- \* OBJETIVOS y FINES empresariales
- \* GRUPOS ORIGEN DEL PODER (CONSEJO DE ADMINISTRACION, ETC.)

tratando de coordinar COMPORTAMIENTOS de "sus hombres" para alcanzar los resultados y **OBJETIVOS** empresariales.

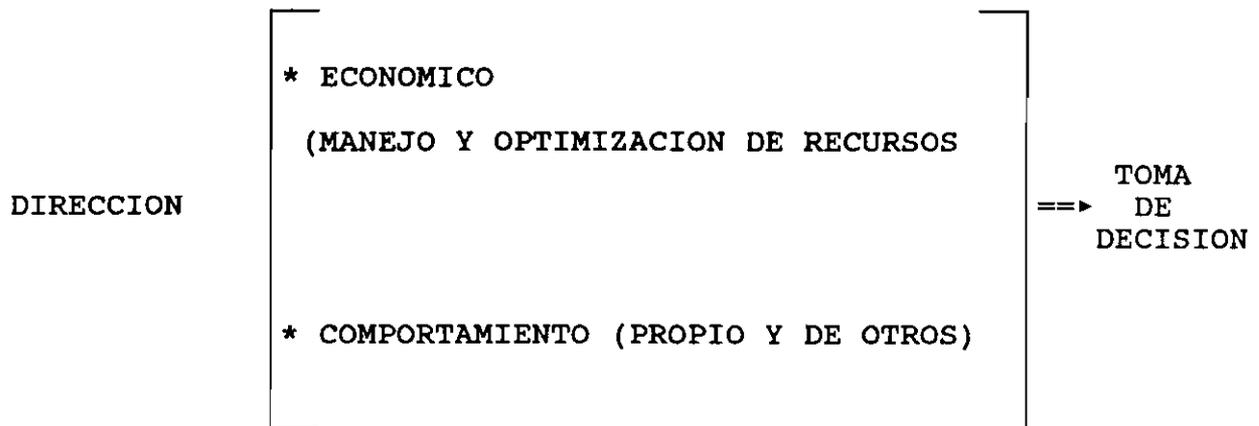
Su papel básico será el de **CONSEGUIR LOS RESULTADOS** (ejecutando las **TAREAS**) a través de otras personal **SIN PERDER** por ello **RESPONSABILIDAD**.



El **DIRECTIVO**, pues, **HA DE SER ACEPTADO COMO LIDER** POR EL GRUPO DE R.H. -----> **DEBE MEJORAR LA EFICACIA DEL CONJUNTO** (Aumentar el "valor añadido" del equipo).

### 1.3.LA DIRECCION EMPRESARIAL. EL "MANAGEMENT".

Los factores directivos que componen el Management son:



En la realidad empresarial, los directivos, en su actividad diaria, desarrollan con mayor o menor intensidad la toma de decisiones con diferentes niveles de responsabilidad según la estructura y forma organizativa correspondiente. Así pues, la "frontera" entre los trabajos operativos y los directivos, tiene en la práctica, áreas de coincidencia que han de gestionarse con un uso adecuado del tiempo.

#### 1.3.1. CONTENIDO: ¿QUE ES DIRIGIR?

En la historia de la Economía de Empresa encontramos tres enfoques fundamentales para responder a esta pregunta:

##### A) Tareas de la Dirección (Drucker, Veciana).

Como clásica respuesta a la pregunta conceptual de la Dirección:

**DRUKER:** (Las siguientes tres tareas "simultáneas")

1. Cumplir el propósito y misión de la Institución (R. Económicos, etc)
2. Obtener trabajo productivo (y lograr que otros lo consigan).
3. Encauzar influencia y responsabilidad social.

**VECIANA (1970):**

1. Planificar (futuro deseado) a través de estrategias.
2. Organizar (R.H., Normas, Funciones, etc.)
3. Coordinar (Comunicación, etc.)
4. Motivar (R.H.)
5. Controlar (Sistemas de Información.)

## **B) Principios de la Dirección.**

Reuniendo experiencias prácticas, establecieron pautas de aplicación directiva: PRINCIPIOS.

Así por ejemplo, KOONTZ y O'DONELL (1982) plantean pautas acerca de:

- a) **CONTRIBUCION COLECTIVA A LOS OBJETIVOS**
- b) **DAR PRIMACIA A LA PLANIFICACION**
- c) **BUSQUEDA MAXIMA EFICACIA**
- d) **"LIMITACION" DEL AMBITO DE CONTROL**
- e) **UNIDAD DE MANDO: RESOLUCION DE CONFLICTOS**

### C) Rol del Manager.

El "papel del directivo" en la organización constituye la respuesta de otros autores. Así, MINTZBERG (1987) sostiene:

- \* El directivo sobre todo mantiene relaciones interpersonales.
- \* Recibe iniciativas e instrucciones (crea y difunde información).
- \* Usa mucha comunicación verbal.
- Decide acerca de la asignación de recursos, etc.

DRUKER (LA "GERENCIA"), distingue dos etapas conceptuales:

- \* Antes de 1950/65, la respuesta del papel directivo era "RESPONSABILIDAD por el trabajo de otro".
- \* Después de los años 70: -----> FLEXIBILIDAD en el planteamiento anterior. Se mide más la "RESPONSABILIDAD POR LA CONTRIBUCION". Nuevo criterio distintivo = Poder tradicional.

GALBRAITH ("El nuevo estado industrial"):

- \* Habla de la importancia de la "Dirección Profesional" como Tecnoestructura empresarial.

### 1.3.2. EL DIRECTIVO como recurso humano.

Sobre las diferentes tipologías y/o clasificaciones que podemos analizar sobre el manager:

**A) Distinción entre: Propietario - Estructura Directiva Profesional.**  
 Las ventajas e inconvenientes del propietario como Dir. Profesional fuera del marco estrictamente jurídico-formal han sido objeto de discusión y experiencias contradictorias entre:

- \* La búsqueda de una "gerencia-profesional" que especialmente optimice el empleo de los recursos y mejore la consecución de resultados y objetivos supremos: Su "integración empresarial".
- \* Los riesgos de conflicto de intereses personales-patrimoniales-profesionales.

**B) Distinción entre:**

→  
 | DIRECTIVO ("COLABORADOR") INDIVIDUAL (PROFESIONAL)

- Product Manager
- Tesorero            Su aportación es, sobre todo, su tarea personal.
- ....

| DIRECTIVO ("SUPERIOR") LIDERES DE EQUIPOS HUMANOS

- Director de División
  - Director de Producción    Su aportación es, sobre todo, la fuerza del conjunto.
  - Delegado Comercial
  - ....
-

¿SE LE JUZGA MAS POR LA TAREA O POR SU CONTRIBUCION O RESULTADOS DE SU EQUIPO?

Uno de los cambios "culturales" que supone la evolución del pensamiento tradicional es "la capacidad personal de asumir que el liderazgo del equipo no implica únicamente el uso del poder jerárquico sino una mayor INFLUENCIA sobre el comportamiento colectivo de los miembros del equipo".

P. DRUKER: LLEGA A DEFINIR AL EL GERENTE COMO:

- = COMPOSITOR --- (DISEÑO DE PROCESOS, ORGANIZACION, ETC)
- = DIRECTOR ---- (COORDINADOR DE RECURSOS Y SUPERVISOR de lo que conlleva trabajar)
  - ESTRATEGIA DEL FUTURO
  - CONTROL TACTICO DEL TRABAJO ACTUAL

y todo ello simultáneamente.

Así pues, su trabajo va a exigir buenas dosis de:



EN UN MERCADO COMPETITIVO

## 1.4.FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL.

**1.4.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL (F.E.)** es el conjunto de valores (sistema de valores) **EXPRESION DE LA VOLUNTAD DE LOS GRUPOS NUCLEARES RESPECTO A LA ESENCIA, FINES Y METODOS DE ACTUACION EMPRESARIAL.**

- + Se materializará en forma de "CODIGOS" - ("Así queremos ser")
- + EXPLICITADOS ANTE:
  - Proveedores
  - Trabajadores      **MERCADO Y**
  - Clientes            **ENTORNO**
  - Sociedad

(VEANSE EJEMPLOS)

¿Qué importancia tiene la F.E. en la empresa? ¿Cómo puede convertirse en una guía directiva? Los principios en ella contenidos varía a través de una cadena tal y como:

**VALORES SUPREMOS:**



**OBJETIVOS SUPREMOS**



**ACTUACION EMPRESARIAL** (Objetivos primarios  
Planificación, etc.)

Y, por tanto, servirá como elemento básico de coordinación de comportamientos. Rige los anteriores como orientación ética empresarial (ante los directores, empleados, clientes y su entorno).

**1.4.2. CULTURA EMPRESARIAL (C.E.)** es la expresión de normas y **COMPORTAMIENTOS** reales de los individuos en la EMPRESA, sus orientaciones, rituales, comunicaciones en la empresa y/ exterior. Al tratarse de una "medición" sobre factores cualitativos de la organización, nos encontraremos con algunos problemas.

- + ¿Cómo medir la C.E.? --- Perfiles "valorativos".
- + ¿Hay coherencia entre F.E y C.E. (en todos los grupos)? (Encuestas)

LA DIRECCION, CONOCIENDO, LA CULTURA EMPRESARIAL PUEDE INFLUIR SU CAMBIO PARA CONSEGUIR UNA MAYOR O MENOR UNIDAD DOCTRINAL ENTRE:

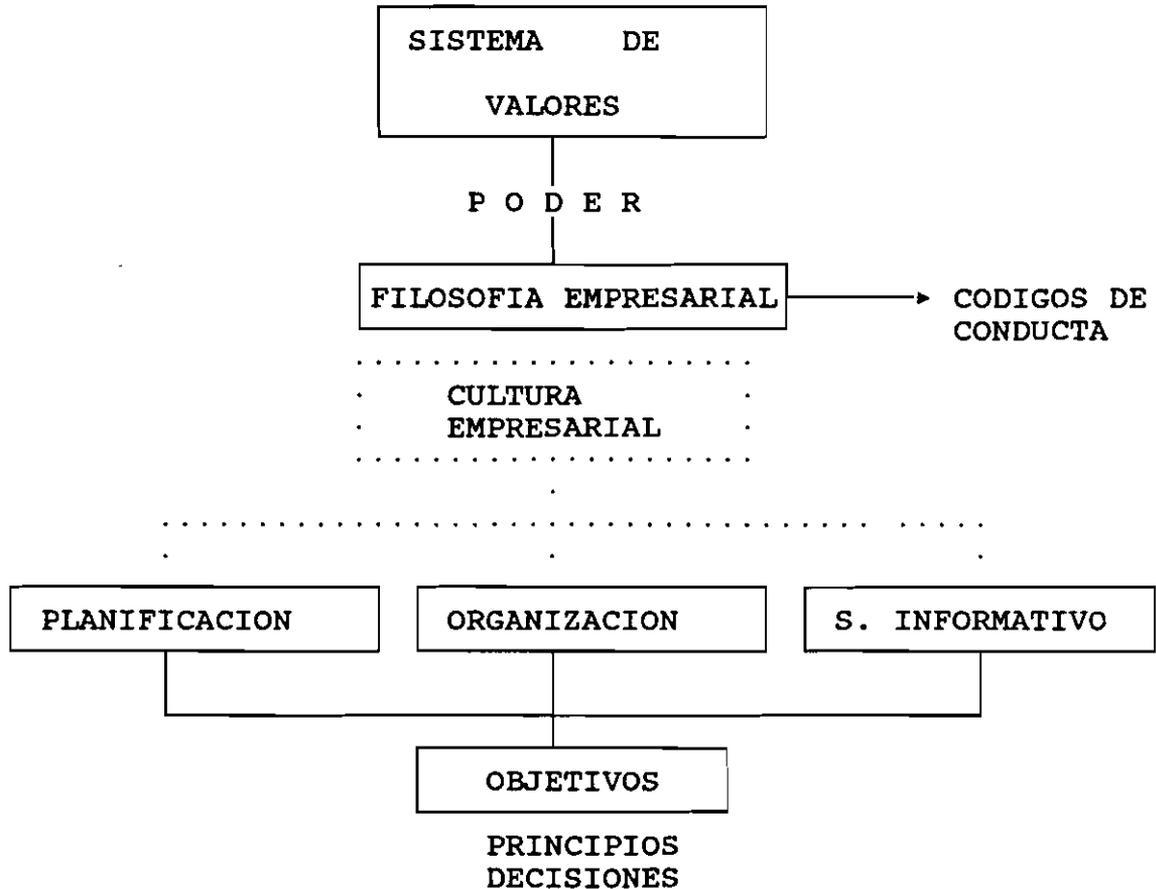
- \* COMPORTAMIENTO "DESEADO".
- \* COMPORTAMIENTO "REAL".

EN MUCHOS CASOS ADICIONALMENTE, SE PUEDE APLICAR PARA CAMBIOS DE IMAGEN, ETC.

**1.4.3. SINTOMATOLOGIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL (Formas y métodos de medida).**

1. PERFILES DE PERSONALIDAD DE LOS DIRECTIVOS.
2. RITUALES. SIMBOLOS.
3. ESTILOS DE COMUNICACION.
4. IMPLEMENTACION SISTEMATICA DE LAS ESTRATEGIAS.
5. SISTEMAS DE DIRECCION (USO DE LA PLANIFICACION, CONTROL, ETC.)

1.4.4. Resumimos el PAPEL DE F.C. Y C.E. en la empresa como instrumentos que FACILITAN la COORDINACION y asignación de RECURSOS.



## EJERCICIOS EN GRUPOS.

### ALBIDESA.

Grupo empresarial sueco dedicado a la industria química y a productos alimenticios.

Sus líneas de productos son:

- Química:
- + Aditivos para alimentación (pigmentantes naturales y artificiales): Proceso de extracción química industrial procedente de flores naturales y de ciertos minerales.
  - + Fabricación de derivados proteicos de origen sintético: Síntesis orgánica, proceso que incluye torres de destilación, reactores químicos).
- Alimentación:
- + Galletas y derivados de harina de trigo: Mezcla, amasado, horneado, etc.
  - + "Pan de molde": Amasado, cocción, empaquetado, etc.

La empresa tiene su sede en KALMAR (sur de Suecia) y está estructurado como un holding internacional del que ALBIDESA posee el 100% de las acciones.

Las sociedades que compone:

- \* ADI Suecia (Kalmar, Suecia): Fabrica y distribuye en toda Europa aditivos para alimentación.
- \* ALBI Nood (Kalmar, Suecia): Fabrica y distribuye (4 plantas) los productos de alimentación vendidos en el mercado de los países nórdicos.
- \* ALBI Centro (Basilea, Suiza): Fabrica y distribuye (2 plantas en Suiza y otras 2 en Alemania) los productos de alimentación vendidos en el mercado centroeuropeo.
- \* ALBI Ibérica (Plasencia, España): Fabrica y distribuye (3 plantas en España y 1 en Portugal) los productos alimentarios vendidos en el mercado español y portugués.
- \* ADI Sur (Plasencia, España): Fabrica y distribuye en toda Europa los derivados proteicos sintéticos.

Estas sociedades tienen sus propias organizaciones de producción, comercialización, control de gestión, finanzas y recursos humanos, adaptadas a los procesos y países respectivos.

No obstante, el grupo, en la práctica, opera a través de un "Board" presidido por un CEO (Chief Executive Officer) en Kalmar y un reducido staff central del holding, que conduce:

- \* Políticas de Marketing.
- \* Políticas de Calidad.
- \* Políticas de Recursos Humanos (desarrollo directivo, etc).
- \* Imagen corporativa.
- \* Control económico, de inversiones, etc.

Descentralizadas las decisiones operativas, los "guidelines" de la actuación en cada sociedad vienen impuestos por:

- \* Plan estratégico a 3 años.
- \* Presupuesto.
- \* Control central.

\* \* \* \* \*

### **TRABAJO DE LOS GRUPOS:**

- A) Diseño organizativo de la multinacional. Detallense las organizaciones de las sociedades filiales.
- B) Posición propuesta para la/s unidad/es responsable/s de los riesgos y la seguridad.

Miguel Angel Martínez Martínez  
MAM/rgb

El Plantío, 16 de Mayo de 1991

MBA 80-MAR-DIR  
21377



MAPFRE ESTUDIOS



012520