

La dirección de la seguridad y el riesgo

Miguel Angel Martínez

Director General de la Fundación MAPFRE Estudios
y Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares
(Madrid)

RESUMEN

En las páginas siguientes el autor busca la integración práctica de la Seguridad como objeto de la Dirección Empresarial y sus diferentes enfoques desde la perspectiva de la Planificación.

Continúa analizando **la gestión de los riesgos y de la seguridad** como un componente esencial del ejercicio de la dirección en las empresas, que, como también expone, podrá ser utilizado como instrumento de éxito empresarial.

Por ello, en primer lugar, se dedican algunos párrafos a describir **la evolución de los sistemas de dirección (el management)** para, más tarde, entroncar dentro de ellos las **estrategias relativas al riesgo y la seguridad**.

El contenido de la función directiva como factor dispositivo: «El management»

La característica más singular de la dirección empresarial es su **capacidad dispositiva**, es decir, su posibilidad de intervención en el diseño y en las decisiones que implica todo el proceso de coordinación de recursos materiales, humanos y financieros para conseguir los objetivos empresariales.

De esta forma todo proceso de dirección se instrumenta a través de la *toma de decisiones*, sirviéndose para ello de la *estructura organizativa* empresarial y de los *sistemas de planificación*.

Todo sistema de dirección tiene dos componentes:

En primer lugar, el FACTOR PERSONAL, es decir el propio recurso humano directivo con sus habilidades, sus estilos y capacidades de dirección; y en segundo lugar los PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y SISTEMAS a través de los cuales se ejecuta la tarea directiva.

Pero también el ejercicio de la dirección implica «habilidades» particulares en sus hombres, ya que el directivo ha de **conseguir objetivos empresariales generalmente a través de otras personas...** ¿Qué personas?

Tradicionalmente se ha considerado que la dirección obtiene resultados a través de sus propios recursos humanos, es decir, con los empleados que colaboran directamente dentro de la empresa; sin embargo, este ámbito es *bastante restringido* ya

ANALISIS

que los objetivos empresariales, abarcan no solamente los colectivos de personas que dependen del ámbito de control de cada directivo, sino que también deben considerarse en un sentido amplio, es decir, incluyendo otros colectivos e instituciones tales como:

- Los **Proveedores** que afectan a la empresa.
- Los Directivos y **Colaboradores de otras unidades** o departamentos empresariales sin cuyas aportaciones no serían posibles alcanzar muchos proyectos y objetivos en la empresa.
- Las **agrupaciones de clientes**, los «distribuidores comerciales»...
- Los responsables de instituciones públicas y privadas, etc.

Por tanto, esta habilidad especial supone una capacidad para gestionar grupos de recursos humanos que *no siempre dependen jerárquicamente del directivo*. Esta capacidad como «**gestionador de sus fronteras**» tiene especial importancia en áreas interdisciplinarias tales como la SEGURIDAD que precisan de la COLABORACION de los diversos niveles organizativos en la empresa.

Profundizaremos algo más en estas **tareas de relación**, a través de sus principales elementos:

- El Directivo ha de COORDINAR... lo que implica buscar *comportamientos* de los hombres, afines a la consecución de los objetivos empresariales.
- El Directivo ha de COMPROMETERSE... y comprometer a los demás, porque de esta manera los

objetivos empresariales *serán sentidos como propios* por toda la estructura.

- El Directivo realizará estos procesos a través de la COMUNICACION..., es decir, tratará de *reducir los costes de coordinación* entre los colectivos antes mencionados, así como estimulará y motivará a las personas afectadas en los mismos.
- La Dirección ha de CONTROLAR... no solamente con un espíritu supervisor, sino especialmente, porque a través de la información que genera el control pueden tomarse nuevas decisiones o modificaciones de las anteriores, en el proceso cotidiano de decisión de la empresa.

Las características de los sistemas de dirección así como su connotación personal van conformando la materia objeto de la Dirección Empresarial (en el consagrado término anglosajón, el «management»), más allá de las propias técnicas del análisis y toma de decisiones.

¿*Cuáles son los ingredientes del management?* existe una cierta confusión acerca de sus diferentes elementos, objetivos y tareas, que lo caracterizan, probablemente porque el fenómeno de la dirección tiene diversas DIMENSIONES o enfoques de estudio.

A través de la fig. 1, nos aproximamos a la Dirección enfrentando sus dos clásicas dimensiones, la *organizativa* y la *instrumental*.

En la *dimensión organizativa* encontramos los recursos y sus relaciones, es decir, las personas, los recursos materiales y los recursos financieros. El ma-

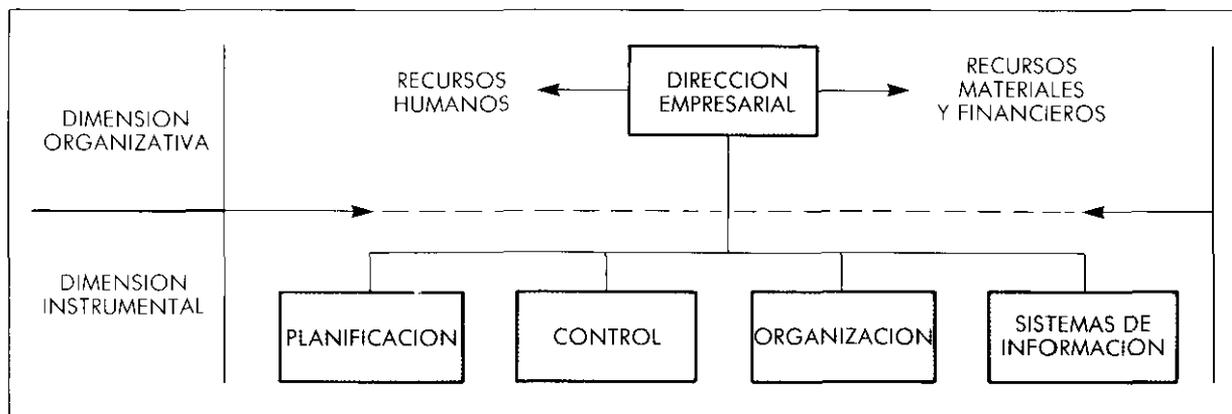


Figura 1.

nejo de los mismos y la problemática inherente a cada uno de ellos, sus relaciones con el entorno, el marco jurídico, la ley, etc., constituyen puntos de vista para examinar cada uno de estos recursos, y así se habla desde una perspectiva funcional, de la *Dirección de Recursos Humanos*, la *Dirección Financiera*, la *Dirección Técnica*, la *Dirección de Producción*, etc.

Siguiendo la figura enunciada y en un segundo nivel podemos observar la *dimensión* que hemos llamado *instrumental*, es decir, el estudio de cada una de las herramientas empleadas en los distintos estados de la dirección empresarial; así hablaremos de la **planificación** como mecanismo para alcanzar el futuro deseado en la empresa, del **sistema organizativo** empresarial, es decir, del marco y estructura de las relaciones entre el objeto de cada una de las actividades empresariales y las personas, y también encontraremos los **sistemas de control e información** que son aquellos procesos que aseguran la congruencia entre objetivos, planes y resultados.

La dirección funcional de la empresa

Esta conocida concepción empresarial constituye el modelo que denominaremos de DIRECCION FUNCIONAL. Modelo de dirección muy utilizado en las empresas a lo largo de las últimas décadas y que busca básicamente la **optimización de los recursos empresariales** a través de una continua asignación eficiente de recursos.

En otras palabras, se trata de responder preguntas tales como estas: ¿Cuál es el *crecimiento de venta objetivado*? ¿Cuáles son los *productos que la empresa desarrollará* en un próximo futuro? ¿Con qué *inversiones* las llevará adelante? ¿Con qué *asignación de recursos humanos*?...

Es decir, ahora se trata de optimizar las tres dimensiones del management que exponemos en la fig. 2.

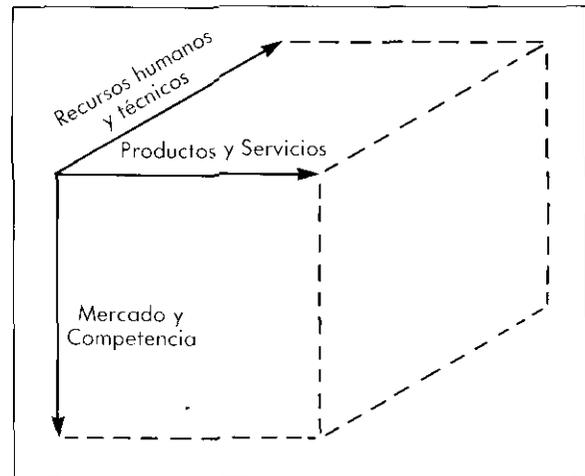


Figura 2. Dimensiones de la dirección funcional de la empresa.

Este esquema, por un lado, representa el CRECIMIENTO de los productos y servicios en la empresa: *dimensión horizontal*. La evolución del MERCADO y la competencia constituyen la *dimensión vertical*.

Finalmente, en este modelo, el MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS, técnicos, etc., constituye la *tercera dimensión* del sistema directivo.

Dentro de esta concepción directiva nacieron todos los movimientos en torno al control de los costes, mejoras en la productividad, actuaciones de marketing, análisis de inversiones, mejoras en la eficiencia de los procesos de producción, etc...

La dirección funcional de la seguridad y el riesgo

¿En este entorno cuál es la VISION que la dirección empresarial tiene de la **seguridad**? ¿Y cuál es la visión del **riesgo**?

Optimizar costes en muchos casos, suponía inevitablemente minimizar el impacto o el efecto de las normativas o regulaciones de carácter laboral o mercantil, por tanto es fácil entender que bajo esta

concepción la seguridad y el riesgo hayan sido gestionadas en las empresas fundamentalmente como:

- **Restricciones** al normal desarrollo de la actividad empresarial (cumplimiento normas legales, convenios, responsabilidades laborales, atenciones sociales, etc.).
- Un **costo** que es preciso considerar y del que ha de buscarse su minimización.

Las estrategias en materia de riesgos y seguridad que caracterizarán este modelo de dirección serán aquéllas que permitan *prevenir y reducir* el número y la magnitud de los accidentes en las empresas, minimizar el valor de las *pólizas de seguros* y buscar una cobertura razonable de los riesgos, así como «asegurarse» los mínimos legales en materia de higiene medioambiental.

A los elementos mencionados en los párrafos anteriores, habría que añadir ciertos ingredientes de carácter ético y de responsabilidad social del empresario ante el hecho de la seguridad e higiene en el trabajo, y también ante la responsabilidad hacia terceros.

Como se ve las *estrategias* directivas serán *fundamentalmente defensivas* respecto al sistema de Dirección Empresarial.

Ello explica que la evolución histórica de la dirección del riesgo en las empresas, haya seguido una secuencia tal y como esta...

- 1.º Preocupaciones por la Seguridad e Higiene en el trabajo.
- 2.º La Seguridad en los bienes patrimoniales (incendio, explosión, robo, etc.).
- 3.º Las responsabilidades que conllevan los productos o servicios de la empresa.
- 4.º Los riesgos de transporte...
- 5.º El impacto medioambiental, etc.

Para concluir con esta concepción de la DIRECCIÓN FUNCIONAL del RIESGO y la SEGURIDAD dire-

mos que ella trata de profundizar sobre las *responsabilidades del empresario*, tanto en el ámbito de sus recursos humanos como en el manejo de sus instalaciones, procesos y productos; por ello no es de extrañar que a mayoría de las veces, los *profesionales y técnicos responsables* que en la organización de la empresa se ocupan del riesgo o de la seguridad *estén incluidos dentro de las unidades organizativas que se ocupan de los temas de personal* o de aquéllas que se ocupan de los *temas financieros* («el seguro» es manejado desde una perspectiva esencialmente financiera).

Dirección estratégica empresarial

Al final de los años 70 surge una nueva visión o modelo de Dirección llamado de la **Dirección estratégica**: las compañías pioneras en el manejo del mismo buscaban, no solamente optimizar cada uno de los recursos que dispone la empresa y alcanzar unos ciertos objetivos, sino que tras un análisis previo de los **potenciales** que la empresa dispone, y de la **oportunidad** que el entorno y los mercados representan, *concentra sus esfuerzos en posiciones claves* y en las áreas estratégicas futuras.

El análisis interno y externo de la empresa, «su posición relativa» con la competencia, las amenazas que la evolución próxima y futura de cada mercado suponen para la empresa, conducen a un análisis especializado del que *van a derivarse las estrategias empresariales*.

A estas estrategias y a sus propios planes de actuaciones, subordinaremos cada uno de los nuevos objetivos empresariales.

La reflexión anterior, así como la consideración de la competencia como eje central de la planificación corporativa, exigen una diferente **POSTURA** directiva *más próxima al mercado*, donde la **adaptación** de recursos humanos y sistemas directivos a escenarios cambiantes cobra toda su importancia.

Es ahora la estructura empresarial la que tiene que modificarse, adaptarse, flexibilizarse según las necesidades del mercado y sus propias oportunidades.

El análisis estratégico supondrá nuevas pautas directivas que reunimos en las siguientes cuatro etapas:

a) En primer lugar, la visión estratégica de la empresa supone la **IDENTIFICACION** de cada una DE las **DISTINTAS AREAS** en que se va a dividir el negocio empresarial, la discusión acerca de la especialización y la diferenciación, así como la **visión sobre las unidades de negocio empresarial**.

Aquí podríamos encajar también el **papel ético y estratégico** que jugará la **seguridad**.

b) Una segunda etapa en este modelo de dirección estratégica lo constituirá el **ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL** en el que la empresa se mueve o va a desenvolverse en los próximos años.

Es en este momento cuando aparecerá el **análisis integral de los riesgos empresariales**; su identificación y su valoración serán un complemento adecuado.

Dentro del lenguaje estratégico diremos que el entorno representará para la empresa un conjunto de **Amenazas y de riesgos futuros** así como también un conjunto de **Oportunidades**.

c) Una tercera etapa lo constituye EL **DIAGNOSTICO INTERIOR**. ¿Cuál es la **diferencia** que la oferta de cada compañía tiene respecto a la competencia? ¿Qué valor añade esta oferta al consumidor y, cuáles son las «**ventajas**» competitivas de la empresa?

Por ejemplo la «situación de la seguridad» ¿Es de tal índole que **representa una fuente de calidad, una fuente de productividad**?

d) Una cuarta etapa finalmente **enfrentará el análisis del entorno y el análisis interno** de tal manera que se puedan deducir de él, las **Estrategias de actuación empresarial**.

Como ya hemos dicho sólo **después** de fijar estas estrategias, tiene sentido la implantación de un sistema coherente y estructurado de **dirección por objetivos**.

Esto **visión estratégica**, por tanto, adquiere nuevas **dimensiones** sobre las que cimentar la planificación

empresarial ya que es preciso ampliar el horizonte empresarial permitiendo adaptar estructuras, sistemas de trabajo y estructuras organizativas.

Siguiendo el esquema tridimensional ya manejado en el «nuevo» conjunto de enfoques del sistema de dirección, (fig. 3) la dimensión vertical representa **las funciones** clásicas de la empresa, la segmentación especializada de cada una de las diferentes áreas (comercial, financiera, técnica, etc.).

La dimensión horizontal plantea las **líneas de negocio** presentes y futuras de la empresa. ¿Cuál es la posición esperada y deseada en cada uno de estos mercados?

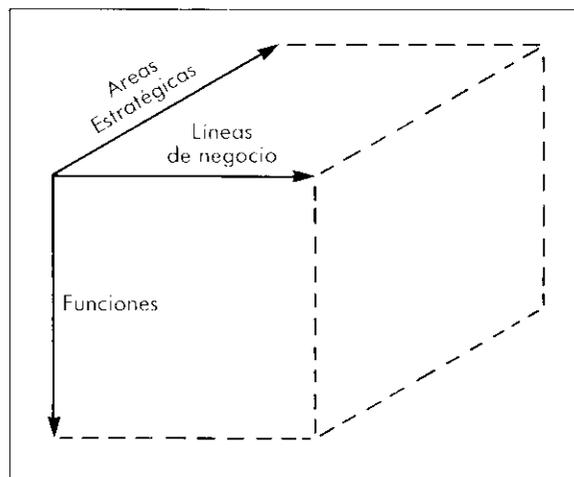


Figura 3. Dimensiones de la dirección estratégica de la empresa.

Finalmente, una tercera dimensión que el modelo de dirección asume en esta nueva visión es la relativa a las **áreas estratégicas**, que son aquellas posiciones relevantes empresariales, sobre las que la dirección cimentará nuevas estrategias. No es pues una visión exclusivamente organizativa o de producto o de función, ni siquiera instrumental, sino que se trata de enfoques que permitan agrupar todos los recursos de la empresa y sus correspondientes actividades dirigiéndolos hacia la consecución o el mantenimiento de las posiciones estratégicas antes mencionadas. A título de ejemplo, posiciones de este género lo constituirían:

- Investigación y desarrollo de nuevos procesos industriales.
- La imagen de marca de un producto.
- Especiales habilidades de formación o aptitudes de los recursos humanos.
- **Excelencia en la seguridad.**
- **El manejo de los riesgos.**
- La calidad de los productos, de los servicios y de los procesos.
- Los costos y la productividad, etc.

La particularidad más importante de este modelo es que convierte las restricciones, estudiadas en el apartado anterior, en *oportunidades empresariales* que apoyarán el futuro desarrollo de la empresa. Desde esta óptica se abren nuevos caminos en la dirección de la SEGURIDAD y el RIESGO...

La seguridad... una estrategia

¿Qué entendemos por **excelencia** en la seguridad...? ¿Cómo considerarlo un área estratégica? Se trata como hemos dicho de convertir la visión más tradicional de la seguridad (un costo), en una estrategia que permita llegar a conseguir mejores resultados (rentabilidad, crecimiento, etc...). La Seguridad creará *ventajas frente a la competencia*...

¿Cuáles son las razones que apoyan esta nueva concepción de la dirección estratégica de la seguridad?:

- En primer lugar, las de carácter **ético empresarial**. Ya hemos comentado la visión empresarial que conlleva esta posición y lo que supone de marco de referencia para la conducta y el comportamiento de todos los directivos en la empresa.
- Estrategias de seguridad en la empresa promovidas desde la alta dirección, afectan a la **motivación de los recursos humanos**. No se trata solamente de resolver los problemas de insatisfacción derivados de la «falta de seguridad», en algunos

puestos de trabajo, es necesario también la participación de los protagonistas de la seguridad en la propia resolución de estos problemas. Se trata de convertir la seguridad en un *motivo de satisfacción profesional*.

- En recientes análisis de las empresas con mejores resultados, en los diferentes sectores económicos de actividad, se demuestra que existe una importante correlación entre los niveles de **seguridad, calidad y competitividad**, es decir el costo y la productividad pueden *mejorar también* integrando la seguridad como un elemento sustancial de los procesos operativos y de decisión.

- La defensa del patrimonio empresarial puede valorarse en términos económicos si *consideramos el «riesgo»* y por tanto es otra razón que avala esta nueva manera de enfocar la dirección empresarial.

- Reducir accidentes supone también **eliminar factores de conflictividad laboral**.

- Dirigir bajo el eje de la seguridad, supone también, utilizar su concepto como parte de la **oferta de los productos** y servicios de la empresa, etc.

Esta concepción de la SEGURIDAD y el RIESGO como áreas estratégicas de la empresa tiene la ventaja de buscar una más eficiente coordinación de los esfuerzos de cada recurso empresarial hacia una misma *posición o estado buscado* para el *conjunto* de la empresa.

A título de ejemplo enunciaremos que *dirigir estratégicamente* apoyándose en la seguridad, supondrá una diferente mentalidad en la operativa de los procesos empresariales, ya que permite:

- Considerar el riesgo de los equipos industriales desde el momento de su *diseño* y también en su implantación en fábricas y centros de trabajo.
- Considerar la seguridad como un elemento clave en la *selección y formación de los recursos humanos*.
- Considerar la seguridad como una *parte integrante de los productos de empresa*, lo que a la postre, provocará ventajas en la *diferenciación de la oferta* que se trasladará a los clientes e indirectamente a los proveedores empresariales.
- Convertir el riesgo y la seguridad en protagonistas estratégicos de la empresa, lo que supone tam-

bién integrarlo en las siguientes etapas tácticas de las compañías, de tal manera, que lo que hoy es considerado «costo de la seguridad» mañana pasará a ser un «costo operativo» cuya rentabilidad y economicidad no se discute. De esta forma los nuevos elementos tecnológicos pasarán a constituir nuevos componentes de la cultura directiva y gestional de cada empresa.

La gestión de los riesgos y la posición organizativa

Por último, añadiremos que dirigir *estratégicamente la seguridad y el riesgo* en la empresa tiene algunas implicaciones en el diseño organizativo, que ayudan a comprometer más el conjunto de las personas de la organización en la consecución de estos niveles de seguridad y a la reducción de los riesgos.

- En primer lugar, la posición de la «seguridad» en el organigrama empresarial, dependerá de la naturaleza de cada uno de los procesos y productos. Es menos importante esta *posición relativa* si la que está comprometida es la alta dirección. Los departamentos «línea» han de sentir los objetivos de seguridad como retos propios sectoriales.

- Dada la interdisciplinariedad de los riesgos, es necesaria una eficaz coordinación tanto en su identificación como en su evaluación, medidas de reducción, etc., lo que exige una especialización en la dirección de los mismos. Es preciso crear un equipo que trabaje bajo esquemas de *risk management* y que permita un crecimiento sostenido y solvente de las empresas, un crecimiento equilibrado para competir en el mercado en las mejores condiciones.

Esta concepción directiva de bienes intangibles, como son el riesgo y los niveles de seguridad en la empresa, que afectan a las distintas instancias y áreas o funciones en la empresa precisan finalmente de una concepción **innovadora** de la dirección, que sin perder de vista las principales misiones de la

empresa, aproveche los potenciales ocultos de cada persona o grupo, focalizando sus actuaciones hacia la nueva posición estratégica buscada.

Bibliografía

- BUENO CAMPOS, E.; CRUZ ROCHE, I., y DURAN, J.: *Economía de la Empresa*, 12.ª ed. Pirámide, Madrid, 1989.
- BUENO CAMPOS, E.: *Dirección Estratégica de la Empresa*, 3.ª ed. Pirámide, Madrid, 1991.
- CHANNON, D.: *Marketing y Dirección Estratégica en la Banca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- DRUCKER, P.: *La Gerencia*, El Ateneo, 6.ª ed. Buenos Aires, 1987.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Política Económica de la Empresa*, Unidades Didácticas UNED, Madrid, 1980.
- 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 WEINRICH, H.: *Administración*, Mc Graw Hill, México, 1988.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: *Dirección y Gestión de la Seguridad (documentación utilizada en el IV Curso Superior de Seguridad Integral en la Empresa)*, Fundación MAPFRE Estudios, 1991.
- MINZBERG, H.: *La estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1988.
- : *La Naturaleza del Trabajo Directivo*, Ariel, Barcelona, 1983.
- MIRA CANDEL, F.: «La Gerencia de Riesgos en la empresa industrial», *Ingeniería Química*, septiembre, 1985.
- PETERS, T. J., y WATERMAN, R. H. Jr.: *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona, 1989.
- PORTER, M. E.: *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.
- PUMPIN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management Estratégico*, Madrid, Esic, 1986.
- VELASCO, Emilio de: «El Sector Asegurador: Herramientas del Márketing Estratégico», *Revista Ideas Empresariales*, n.º 34, enero 1991.