



# Dirección de la seguridad integral en convergencia con los objetivos empresariales

## SUMARIO

*La dirección y administración de empresas tiene como premisa la adecuada disposición de los recursos propios en un entorno de relaciones internas y externas en las que si los sistemas resultan alterados por decisiones erróneas o accidentes, simplemente, denotan la existencia de fallos de la organización. El objetivo de la seguridad, desde el punto de vista empresarial, se centra en la evitación de fallos o interrupciones violentas de los flujos operativos que pueden ocasionar daños personales o económicos y alterar los presupuestos de empresa.*

**Palabras clave:** Sistema empresarial, riesgos, áreas de seguridad, fundamentos de dirección.

FRANCISCO MARTÍNEZ GARCÍA  
*Instituto de Seguridad Integral.  
Fundación MAPFRE Estudios*

La permanente evolución social y tecnológica del ser humano lleva consigo la aparición de nuevas situaciones de riesgo y la modificación de los tradicionales con una dinámica muy diversa como consecuencia de los cambios, entre ellos los derivados de las nuevas tecnologías y la globalización, que obliga a disponer de una seguridad continuamente adaptada a los

actores y perspectivas introducidas por el desarrollo. La seguridad moderna –contemporánea, actualizada– y eficaz es una aspiración lógica de las personas como individuos y colectivamente en empresas e instituciones una vez que tienen cubiertas las necesidades básicas de su operativa cotidiana.

Tomando en consideración las facilidades de comunicación física y virtual a nivel internacional –aunque desiguales en la comparación entre países avanzados y en vías de desarrollo–, se hace patente una notable incertidumbre en el discurrir de las operaciones empresariales, amenazadas por los riesgos del negocio y accidentales. La esencia de la dirección de empresas está basada en el manejo de elementos y, sobre todo factores inciertos, donde buena parte de la clave del éxito radica en la capacidad de anticipación de las circunstancias y acontecimientos que pueden afectar a la actividad prevista.

Con este enfoque, la seguridad moderna, que contribuye al alcance de los objetivos generales de la empresa, se constituye en una función indispensable que ha de ser definida e integrada específicamente en cada paso particular. En otras palabras, la dirección entiende y demanda una seguridad positiva y proactiva, que sustituya a las posturas reactivas que se mantienen todavía en algunas entidades, convergente con las políticas y planes generales de la empresa. Por tanto, el gestor de esta seguridad moderna ha de conocer la estructura empresarial en todas sus vertientes con el fin de detectar los puntos de riesgo y recomendar las soluciones con los mismos criterios y fundamentos de la dirección y gestión general de empresas.

## LA EMPRESA MODERNA Y LOS NUEVOS RIESGOS

Los avances experimentados por el hombre, aspiración constante en el transcurso de la historia, han surgido por efecto de mayores demandas sociales, vinculadas al desarrollo de nuevos instrumentos y tecnologías. En el momento presente y en el próximo futuro la evolución de las pautas y comportamientos sociales giran en torno a las aportaciones de la información y las telecomunicaciones (Tecnologías de la Información: TI), en un entorno de apertura económica globalizada. Sin embargo, este protagonismo de los factores citados no puede hacer perder de vista la presencia de otras tecnologías y medios necesarios para el funcionamiento esperado de las actividades en su conjunto.



Junto con las importantes ventajas que aportan estos avances surgen ciertos efectos negativos de las tecnologías empleadas y los usos indebidos que se puede hacer de las mismas. La sociedad y la empresa han de actuar con una disposición que permita obtener los máximos beneficios, pero manteniendo el control de los efectos perniciosos que se pueden derivar.

Por tanto, y como punto de partida, el experto de seguridad ha de conocer el sistema empresarial, los riesgos que se pueden dar en ese medio y las técnicas de dirección de la seguridad que será necesario desplegar.

## Sistema empresarial y entornos

Conceptualmente, la empresa constituye un sistema vivo, compuesto por subsistemas, que se relacionan entre sí y con otros sistemas de su entorno a través de unos cauces internos y externos que le permiten cumplir los objetivos fijados.

Los activos o recursos necesarios para llevar a cabo las actividades empresariales se sintetizan en los de naturaleza personal, material –terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipos...– e inmaterial –capital financiero, tecnologías, métodos, investigación, imagen, marca comercial...–

La función directiva constituye el ordenamiento de los activos disponibles en una secuencia relacional y planificada en el espacio y en el tiempo que distingue las siguientes divisiones principales: producción, recursos humanos, financiera, servicios generales, comercial, distribución.

Como complemento, las operaciones desplegadas precisan de unos flujos de relaciones internas entre las funciones existentes y otros a nivel externo que, fundamentalmente, se producen con: accionistas, consumidores, suministradores de materias y servicios, subcontratas, medio ambiente, Administraciones Públicas.

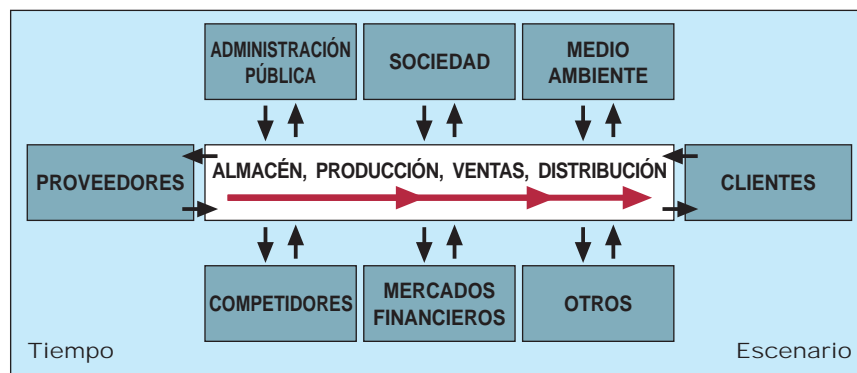
## Riesgos del negocio

Los riesgos del negocio o especulativos entrañan la incertidumbre de que se cumplan los objetivos propuestos por alteraciones no violentas de los procesos u operaciones. Estos riesgos se derivan de las decisiones equivocadas en la incorporación de tecnologías, lanzamientos comerciales, inversiones..., que originan pérdidas económicas, pero no daños físicos, personales o materiales. Básicamente se producen estos riesgos en las decisiones de carácter: estratégico, comercial, operativo, tecnológico y financiero.

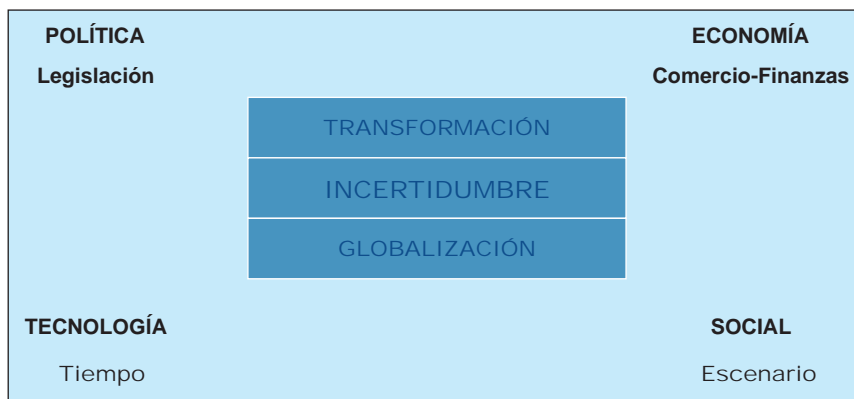
## Riesgos accidentales/puros

En coincidencia con los riesgos del negocio se encuentran los accidentales o puros, que representan una ame-

FIGURA 1. Sistema y relaciones empresariales.



**FIGURA 2. Marco de relaciones.**



naza potencial de interrupción violenta de los procesos empresariales, con resultado de daños personales y materiales, y que implican pérdidas económicas siempre que se materialicen.

La coexistencia e interacción de los riesgos del negocio y accidentales aconseja un tratamiento coordinado de ambos, con unos planteamientos de análisis y solución con el mismo común denominador.

Los fallos de organización conducen, según la teoría de la pirámide de Hyden, a la ocurrencia de desajustes, incidentes y, en la cúspide, accidentes. Por su parte, la importancia piramidal de los accidentes lleva a la escalada progresiva de averías, lesiones, siniestros y muertes en accidentes de trabajo. La estrategia preventiva se fundamenta en la disminución de la base de la pirámide formada por los hechos negativos de escasa trascendencia, que reducirá la magnitud de los estratos superiores.

Desde una perspectiva integral surge la conveniencia de considerar los riesgos puros con el esquema de la matriz de análisis de los riesgos que se presenta a continuación y se refleja en el esquema adjunto.

**Áreas de seguridad en la empresa**

Teniendo en cuenta el esquema matricial de análisis de los riesgos y líneas de acción, se distinguen las siguientes áreas de gestión de la seguridad.

- Laborales. Riesgos de accidentes y enfermedades profesionales de los trabajadores.

- Patrimoniales. Riesgos de daños para los activos materiales e inmateriales propios de la empresa, que se agrupan en:

- Incendios y otros daños de origen tecnológico y de la naturaleza.

- Intrusión y actos malintencionados.

- Medioambientales. Riesgos de contaminación para el medio ambiente y personas y entidades vecinas.

En ciertas actividades con riesgos especiales podrán existir áreas diferenciadas de seguridad vial (flotas de vehículos), radiactiva (instalaciones nucleares, hospitales), biológica (hospitales, alimentación), del producto (combinada con el control de calidad para prevenir daños a consumidores) e informática, entre otras.

La interacción múltiple de los peligros y activos hace recomendable una gestión coordinada al máximo nivel posible de las áreas citadas bajo una concepción globalizadora del estilo de la seguridad integral. En todo caso, si la estructura y condiciones de la empresa no permiten esta unificación, se debe buscar, al menos, una coordinación de actuaciones y recursos entre las distintas áreas para que se consiga la mayor eficacia y ahorro de costes en convergencia con los intereses generales.

**Justificación de la seguridad**

Las actuaciones de seguridad dispuestas para contrarrestar a los riesgos existentes tiene su razón de ser en los compromisos que adopta la empresa como entidad que forma parte de la sociedad y que debe respetar los derechos de los entes con los que se relaciona.

A nivel interno, las motivaciones se derivan de las implicaciones laborales y económicas, mientras que en lo que atañe a las relaciones externas están presentes los aspectos legales, contractuales y éticos.

**Fundamentos de las actuaciones de seguridad**

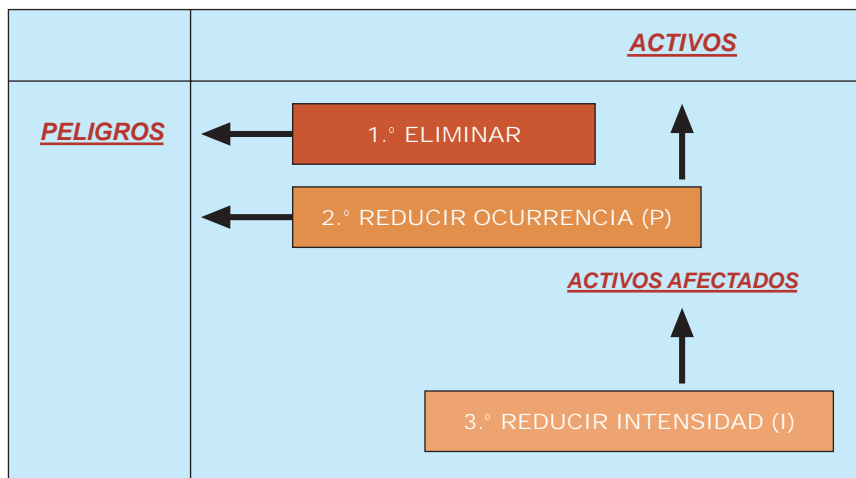
Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos, surge la necesidad de establecer el Sistema de Organización y Gestión de la Seguridad con el objetivo central de eliminar y reducir los riesgos mediante la aplicación de acciones de seguridad.

La eliminación o reducción preventiva se consigue actuando sobre las fuentes potencialmente generadoras de daños (peligros) y los activos, mientras que la reducción de pérdidas interviene sobre los activos ya afectados durante la emergencia y la fase de recuperación posterior.

**PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN APLICADOS A LA SEGURIDAD**

En su concepto general, la dirección se define como el proceso de disposición ordenada de recursos y operaciones orientado por unas estrategias y objetivos previamente fijados. La dirección de la seguridad gestiona re-

**FIGURA 3. Principios de acción de la seguridad integral.**





cursos y operaciones integradas en los procesos generales y otros exclusivos de la protección, ordenados con criterios comunes con los empresariales y matizados por las consideraciones específicas de la seguridad.

### Fundamentos de dirección y administración

Las orientaciones del proceso directivo vienen definidas por la política general de empresa, que se establece a partir de los objetivos fijados por el órgano máximo de representación de la entidad. En la práctica efectiva de la dirección, el responsable establece los planes de acción en base a estrategias generales, a medio y largo plazo, que se plasman en tácticas particulares a corto plazo, y éstas en operaciones cotidianas concretas. Las variaciones de los distintos factores de operación, propios y externos, obligan a la adaptación permanente de los procedimientos y los recursos, lo que supone la adopción de decisiones con la agilidad que impone la dinámica empresarial del momento.

De otro lado, la consecución de los objetivos finales precisa de una supervisión periódica del cumplimiento de objetivos parciales que permita descubrir las desviaciones e introducir las correcciones oportunas; en esta labor son de gran ayuda los indicadores estadísticos y los métodos de evaluación de los riesgos y los planes de prevención.

La seguridad participa de los anteriores principios de acción con las características propias de su especificidad y, en particular, en las decisiones a tomar con urgencia en las críticas situaciones de accidentes en los que pueden estar involucradas personas o bienes de alto valor.

### Proceso directivo de la seguridad

Los fundamentos de la dirección y gestión aplicada a la seguridad se concretan en el siguiente proceso.

1. *Análisis de riesgos.* Análisis de diagnóstico de la situación de partida de los riesgos presentes y de los factores que pueden incidir sobre ellos.

2. *Fijación de objetivos y política de seguridad.* Objetivos generales de los niveles de seguridad que se pretende alcanzar y compromisos de la política de seguridad, así como estrategias para su desarrollo.

3. *Planificación de actuaciones.* Plan de actuaciones planificadas en el tiempo.

4. *Asignación de Recursos.* Asignación de recursos y procedimientos.

5. *Supervisión y control.* Acciones de supervisión y control de actuaciones y objetivos a lo largo del proceso.

La detección de desviaciones del plan y objetivos parciales previos conduce a la renovación y actualización del proceso.

### Toma de decisiones

Ante las situaciones de riesgo, la dirección de empresa, asesorada por los expertos de seguridad, ha de adoptar las decisiones que conduzcan a las soluciones más satisfactorias. Para ello es necesario contar con un análisis detallado de los riesgos y de las circunstancias propias y externas sobre el que postular diferentes alternativas, escogiendo la más adecuada.

Es de gran utilidad en esta selección la experiencia de situaciones similares vividas directamente o acaecidas en otras empresas con las que se pueda establecer la comparación. Los aspectos que se han de tener presentes se centran en torno a cuestiones de orden:

#### Económico

Consideración de la relación entre el coste de la inseguridad (accidentes y costes indirectos) y el coste de la seguridad, que puede ser estudiado con modelos de análisis de inversiones (coste-beneficio). La consideración económica lleva también a tener en cuenta la relación entre el valor del bien a proteger y el coste de la protección, excepto cuando se trate de vi-

das humanas y bienes de alto valor estratégico, moral o funcional.

Igualmente, la disponibilidad de mano de obra de bajo coste puede aconsejar la adopción de medidas humanas o, en el caso contrario, de carácter material físico o automático; en este sentido, las implicaciones contables de inversiones o gasto son otro factor influyente en la decisión.

#### Servicio externos

Asimismo, la disponibilidad, o no, de servicios externos garantizados puede aconsejar la decisión de contar con medios de protección propios o ajenos y con mayor o menor capacidad.

#### Técnico

La opción entre medidas de seguridad personales o combinadas de naturaleza humana y/o material (física o automática) viene influida por la orientación general de dotaciones de recursos industriales y organización del trabajo seguidas por la empresa.

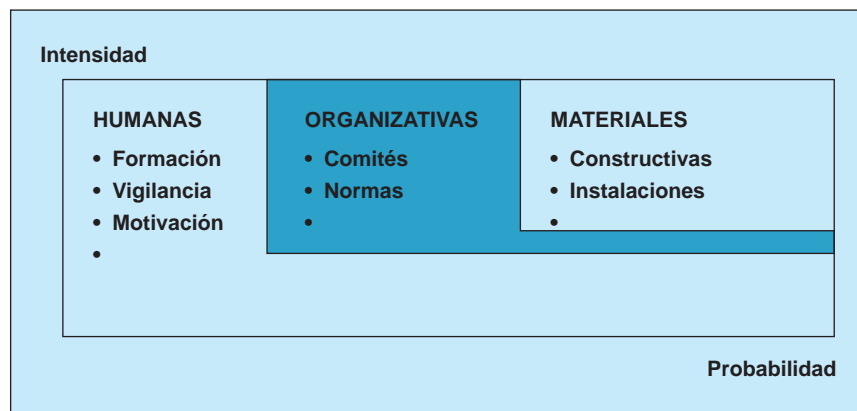
#### Organizativo

La organización y estructura de la seguridad se decidirá adaptándolas a los modelos generales de la empresa, utilizando órganos y cauces ya existentes o creándolos en sintonía con ellos.

#### Legal

Los requerimientos reglamentarios representan una condición indispensable a cumplir en el momento de decidir las actuaciones de seguridad y su nivel mínimo de prestaciones y cualificación.

FIGURA 4. Toma de decisiones. Elementos del sistema de gestión.



## Áreas de gestión propias de la seguridad

La seguridad operativa, implícita en los procesos industriales, se gestiona de forma integrada con el proceso normal del tejido empresarial como un requisito más de su funcionamiento. La seguridad asesora que lleva a cabo el Departamento de Seguridad actúa como una unidad diferenciada dentro del conjunto de la empresa y gestiona una serie de funciones, con unos objetivos y recursos asignados con los que lleva a cabo unas labores propias y específicas de la seguridad en las siguientes funciones:

- Administración general del Departamento.
- Supervisión y control.
- Asesoramiento.
- Formación.
- Comunicación.
- Actuaciones en emergencias.
- Análisis y registro de accidentes.

## Estructura organizativa

La disposición continuada y efectiva de la seguridad precisa de una serie de órganos y canales de vertebración entre las distintas partes de la empresa y especialmente entre la dirección, los trabajadores y el Departamento de Seguridad. Los órganos estructurales intervienen en los siguientes sentidos:

- Ejecutivo. Órganos directivos y de mando generales de la empresa.
- Representativo. Comités de Seguridad y Salud, Delegados de Prevención.
- Operativo. Círculos de Seguridad. Equipos de emergencia. Servicio de Vigilancia.
- Consultivo y de apoyo técnico. Departamento de Seguridad.

La eficaz transmisión entre estos órganos requiere de la participación de todos ellos, con el impulso de la dirección y el papel de catalizador/animador del Departamento de Seguridad. Asimismo han de crearse plataformas de encuentro (reuniones, consultas, encuestas, etc.) y cauces de comunicación de las políticas y planes de prevención, procedimientos, resultados de la accidentalidad y mensajes de otro tipo (boletín de empresa, buzón de sugerencias, campañas preventivas...) que faciliten la transmisión vertical y horizontal, en ambos sentidos, por todo el tejido de la empresa.

La disposición de estos recursos organizativos y actuaciones técnicas puede realizarse con medios propios

o contratados externamente, en especial con la segunda opción en los de índole operativa (vigilancia, trabajo con riesgo, formación, etc.) y consultiva (Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, análisis de riesgos, auditorías, etc.). Para conseguir una buena relación de eficacia-coste es aconsejable una combinación de recursos propios y externos, teniendo en cuenta los requerimientos legales al respecto.

## Modelos y tendencias

La dinámica de las actividades empresariales hace necesaria una adaptación permanente de los fundamentos y, sobre todo, de los estilos de dirección. Estos cambios inherentes a la vida de la empresa inciden en la presencia y variación de los riesgos y las medidas de seguridad necesarias. Por otra parte, la gestión de la seguridad utiliza también los nuevos modelos que se consideren apropiados, y por ello los debe reconocer.

Entre las tendencias de organización desplegadas en los últimos años

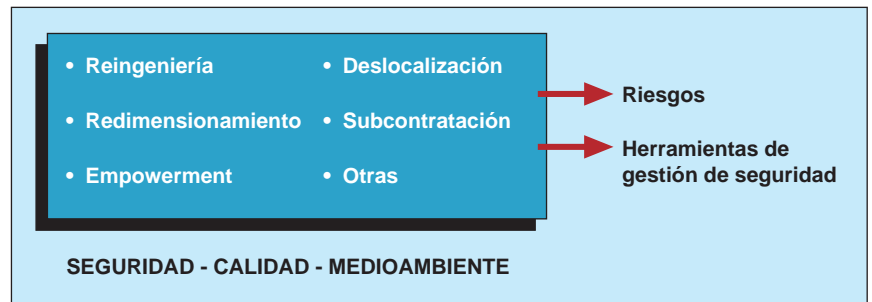
y parciales, en los que se multiplican los índices de accidentalidad normales, los de subcontratas desarrollados en las instalaciones de la empresa principal, con dificultades de coordinación, y los de ejecución domiciliaria conectados a redes electrónicas.

De otro lado, son frecuentes los procesos de integración de la seguridad con otras funciones de empresa como la calidad, el medio ambiente y la gerencia de riesgos y seguros, que favorecen los efectos sinérgicos, junto con un menor coste por el redimensionamiento de los recursos.

## DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

La aplicación de la seguridad en la empresa se produce en dos planos articulados entre sí: por un lado, se encuentra la seguridad operacional, implícita en todas las funciones y operaciones –cotidiana y continua–, y, por otro, la seguridad asesora, experta, que presta apoyo a las líneas ejecutivas y operativas. El modelo de organización y gestión de la seguridad

FIGURA 5. Modelos y tendencias de dirección.



cabe subrayar las de reingeniería, deslocalización, redimensionamiento, subcontratación, logística, justo a tiempo, gestión corporativa (*corporate governance*), potenciación delegada (*empowerment*), que han modificado notablemente las situaciones de riesgo y la seguridad correspondiente.

Asimismo, la dirección de la seguridad emplea algunas de estas modalidades, como, con frecuencia, la subcontratación de servicios de seguridad –vigilancia, asesoría, formación–, la creación de servicios mancomunados y la constitución de órganos formados por voluntarios del personal propio.

Ciertos modelos de relación laboral tienen una incidencia muy destacada por las condiciones singulares en que se desarrolla el trabajo. Tal es el caso de los contratos de trabajos temporales

en una empresa, hecho a la medida, resulta de las consideraciones que se citan a continuación.

## Requerimientos legales

Determinadas disposiciones legales que afectan a la seguridad determinan la adopción de ciertas estructuras organizativas, recursos y planes de acción, que han de ser cumplidos, como mínimos fijados, y que conviene ampliarlos con criterios de buena práctica. Así, la reglamentación española requiere la existencia de algunos recursos concretos en base a lo fijado en las siguientes disposiciones:

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales, 31/1995, y reglamentación de desarrollo.

- Ley de Seguridad Privada, 23/1992, y reglamentación de desarrollo.
- Norma Básica de la Edificación. Condiciones de Protección contra Incendios, Real Decreto 2.177/1996. Ordenanzas Autonómicas y Municipales de Prevención de Incendios.
- Decreto de Prevención de Accidentes Mayores, Real Decreto 1.254/1999.
- Manual de Autoprotección, Orden de 29/11/1984.

## Sistemas de organización y gestión

Para alcanzar un nivel apropiado de seguridad la empresa ha de contar con un Sistema de Organización y Gestión, consistente en el conjunto de pronunciamientos, medios y actuaciones orientadas a los objetivos fijados. El contenido de los sistemas está recogido de una manera estandarizada en diversas normas nacionales, que emplean un enfoque similar a las de calidad y medio ambiente: BS-8800, OSHAS-18000, UNE-81900 (Proyecto), referidas a prevención de riesgos laborales; bien entendido que existen otras normas privadas dirigidas a otras áreas como incendios, intrusión...

Los elementos básicos que incorporan los Sistemas de Gestión de la Seguridad incluyen los que se citan a continuación:

- Pronunciamientos:
  - Política de seguridad.
  - Responsabilidades y funciones.
- Recursos:
  - Orgánicos.
  - Metodológicos.
  - Humanos operativos.
  - Técnico-materiales.
  - Económicos.
- Actuaciones:
  - Reglamentación y normativa.
  - Medidas técnicas materiales.
  - Supervisión y control.
  - Formación.
  - Comunicación e información.
  - Planes de actuación en caso de accidentes y emergencias.
    - Investigación, análisis y registro de accidentes y siniestros.

Aun existiendo diferentes modelos estándar, es recomendable adaptarlos a las características particulares de cada entidad, teniendo en cuenta factores internos y del entorno, en la búsqueda de una solución equilibrada entre medios materiales y humanos, propios –profesionales o voluntarios– o subcontratados.



## Estrategias de gestión

La puesta en práctica del contenido de las actuaciones incorporadas en el Sistema requiere una intervención directiva que garantice la eficacia. La gestión o planificación estratégica actúa orientando los esfuerzos en los sentidos que interesa para la consecución de los objetivos fijados. Con anterioridad han de estar definidos los pronunciamientos generales (políticas y misiones) de la empresa en relación con la seguridad, seguidos de los objetivos concretos que se pretenden en el transcurso del tiempo. Sobre esta base se establecen las estrategias a desplegar, que incluyen:

- Líneas estratégicas que concentran el quehacer de los implicados; por ejemplo, establecer la mejora de los índices de accidentalidad, la participación de normativa interna de seguridad, la promoción de medidas humanas participativas, mayor apoyo en medios propios...

- Actuaciones tácticas específicas (planes) para desarrollar las estrategias; por ejemplo, para la mejora de los índices de accidentalidad: llevar a cabo un plan de formación, análisis de puestos de trabajo, dotación de equipos de protección, etc.

- Plazos de tiempo para su ejecución. Las estrategias se suelen fijar a medio y largo plazo, mientras las tácticas tienen lugar a corto y, en ocasiones, a medio plazo. En ambas se de-

be intervenir con la disposición a modificarlas en función de la evolución de los factores influyentes.

- Mecanismos de supervisión, control y medida del cumplimiento.

La formulación de la dirección estratégica se implementa y traslada a la dirección operativa de realización práctica, por lo que se pueden producir notables diferencias entre lo planeado sobre el papel y lo que se materializa realmente. Para encontrar la mejor congruencia entre ambas se requieren unos cauces de comunicación permanentes en ambos sentidos. Asimismo, el desarrollo operativo precisa de la atribución de funciones y responsabilidades, la capacitación y dotación de medios, y la motivación de los intervinientes en el sistema de seguridad.

## Integración en la operativa de la empresa

La seguridad ha de estar incorporada en todos los componentes de la empresa –metodologías, personal y activos materiales– como una condición más de su definición operacional. De esta forma se producirá una seguridad operativa, intrínseca a todas las actividades y elementos que intervienen en la empresa, que se desarrolla cotidianamente –de forma continua y en todos sus elementos–, garantizando la mejor eficacia.

De otro lado, para que esta seguridad operativa se encuentre activa y actualizada es necesaria una seguridad experta, asesora, que se ocupe de su definición inicial y mantenimiento. Normalmente, la seguridad asesora se presta desde el Departamento de Seguridad, dimensionado y configurado en función de las áreas de riesgo a atender –laborales, patrimoniales y medioambientales–, las labores asesoras (staff) y ejecutivas a desplegar y el apoyo externo que interese contratar –Servicios PRL, aseguradores, consultoras y servicios públicos.

La seguridad operativa es consustancial con las responsabilidades generales de los cargos –funciones de empresa– y se transmite por los mismos cauces jerárquicos del organigrama corporativo. Las políticas, actuaciones y medios de seguridad están definidos de antemano y han de ser conocidos y asumidos por los usuarios competentes y notificados cuando se detecte alguna deficiencia, que se trasladará a la seguridad asesora para que la analice y proponga su solución.



La seguridad asesora, disponible en un área o departamento autónomo, es aconsejable que tenga una actuación no ejecutiva, dependiente, para ello, orgánicamente de un cargo directivo general, que es quien da las instrucciones de ejecución. En aquellas ocasiones en que esto no sea posible, se recomienda acudir a la dependencia orgánica de una dirección divisional, pero con adscripción a nivel general en su operación.

Para un buen funcionamiento y resultados de la seguridad, en sus dos vertientes: operativa y asesora, es necesario dotarla de una serie de órganos estructurados y enlazados entre sí por unos cauces de transmisión que faciliten el flujo multidireccional de acciones potenciadoras de los planes fijados. Los órganos, requeridos por la reglamentación o libremente decididos, son los siguientes:

- Comité de Seguridad y Salud Laboral.
- Delegados de Prevención.
- Departamento de Seguridad (Servicio PRL, Departamento de Seguridad Privada).
- Comités de Emergencia, Normalización y otras tareas.
- Círculos o grupos de seguridad.

La comunicación de estos órganos con la estructura operativa de la empresa y entre ellos mismos encuentra vías de solución a través de diversos medios –reuniones, boletines internos, sistemas electrónicos, convencionales, buzones de sugerencias, etc.– por los que puedan circular en sentido vertical y horizontal, en todas direcciones, los principios políticos, las normas, los procedimientos, las sugerencias y los resultados, facilitando la consecución de una auténtica cultura de seguridad.

## Economía de la seguridad

Los objetivos de la seguridad en la empresa buscan la protección, en primer lugar, de los trabajadores, los consumidores, el entorno medioambiental y el patrimonio económico que permitan cumplir la función societaria. Para garantizar esta protección son precisos diversos recursos que implican una dedicación económica, que ha de ser proporcional con la importancia de los activos a proteger y los riesgos que les afectan.

De esta manera se hace necesario conocer el coste anual de los riesgos que afronta la empresa, desglosado en las partidas de:

- Seguridad.
- Primas de seguros.
- Pérdidas no indemnizadas.

**FIGURA 6. Economía de la seguridad.**



- Administración de la Gerencia de Riesgos.

Igualmente, resulta fundamental el seguimiento de su evolución a lo largo del tiempo para aplicar las correcciones necesarias y complementarias entre estas partidas.

Conviene diferenciar el coste anual de la seguridad en sus dos vertientes: operativa –a menudo difícil de calcular por entrafar costes que forman parte de los generales de empresa– y asesora, en las que de una manera sistemática se tienen en cuenta los siguientes costes:

- Personal propio y exclusivo de seguridad.
- Servicios externos contratados:
  - Formación.
  - Servicios externos de PRL, Seguridad Privada.
  - Vigilancia.
  - Auditorías, asesorías...
- Materiales consumibles.
- Amortización anual de actuaciones específicas de seguridad.
- Gastos generales (parte proporcional, por número de empleados u otra referencia frente al total de la empresa).

El coste anual de la seguridad representa un valor proporcional (normalmente el porcentaje) respecto de los gastos generales que sirve de referencia para el seguimiento de la dedicación prestada por la propia empresa y la comparación con la de otras entidades.

Para la toma de decisiones de las medidas de seguridad a adoptar, en adición a la evaluación de los riesgos y orientaciones técnicas, es recomendable aplicar modelos de análisis de coste-beneficio, que ayudan a justificarlas con criterios económicos.

Las aplicaciones económicas a la prevención, que incluyen inversiones y gastos, si se realizan de una manera inteligente y proactiva, se pueden considerar como inversiones que a medio y a largo plazo producirán un rendimiento visible en aspectos de interés empresarial, como la calidad, la imagen, la productividad y el buen clima laboral, así como en el de los trabajadores, que tendrán su salud y puesto de trabajo más y mejor garantizados. Es aconsejable establecer un sistema de valoración de los rendimientos económicos indicados y la relación con las inversiones y gastos de seguridad.

## Control y medición de objetivos

La organización de la seguridad disponible ha de permitir la supervisión y control del desarrollo de las actuaciones y medios de acuerdo con lo previsto y la medición del alcance de los objetivos previamente fijados. Un axioma universal cita el que «sólo se puede mejorar aquello que se puede medir».

Existen diversos instrumentos para llevar a cabo un seguimiento continuado del cumplimiento de las actuaciones, como son:

- Inspecciones.
- Observaciones de ejecución de tareas.
- Permisos y controles de operaciones con riesgo.
- Revisiones de fin de jornada laboral.
- Simulacros y modelizaciones de accidentes y emergencias.
- Notificaciones de inconformidades.
- Partes del mantenimiento.

A partir de estas comprobaciones se determinarán las correcciones oportunas de los planes de prevención y seguridad y de la ejecución de actuaciones concretas en las que se detecten desviaciones respecto a lo establecido.

El control cuantitativo del cumplimiento de los planes se puede conseguir por medio de indicadores de la prevención y la accidentabilidad. Ciertos indicadores forman parte de los objetivos de la seguridad marcados por la empresa para plazos de tiempo determinados, normalmente anuales. Es conveniente fijar grados de consecución de indicadores en plazos parciales de tiempo –por ejemplo, trimestrales o mensuales– que posibiliten introducir acciones correctoras cuando se descubran desfases en su medición.

Algunos objetivos principales y los correspondientes indicadores asociados son:

- Reducción del número de accidentes/siniestros.
- Reducción de la gravedad de los accidentes/siniestros.
- Reducción de incidentes e interrupciones de los procesos productivos.
- Mejoras de la productividad, calidad, imagen y clima laboral.
- Reducción del coste total de los riesgos.

Entre otras técnicas directivas de supervisión de la seguridad destaca la del *controlling*, que estructura las funciones de control de operaciones y recogida y aprovechamiento de informaciones específicas que comprueben y garanticen la congruencia entre los objetivos, planes, estrategias y resultados –indicadores– obtenidos.

Igualmente, las técnicas del *benchmarking*, de comparación y contraste con las actuaciones, recursos e indicadores de otras empresas en los aspectos relacionados con la seguridad, suponen un punto de referencia importante para la medida de la validez del Sistema de Organización y Gestión propio. La información y valores numéricos de los parámetros de comparación se pueden conseguir de entidades públicas, asociaciones gremiales o, de preferencia, por acuerdo directo con otras entidades similares a la interesada.

## PERFIL DEL DIRECTOR DE SEGURIDAD

En consonancia con lo expuesto, el director de seguridad ha de estar capacitado para organizar y gestionar esta función en el marco general de la empresa, utilizando las herramientas

directivas genéricas adaptadas a la especificidad de la seguridad. Sobre esta base, el perfil óptimo del directivo responsable se concreta en:

### Formación

La formación de base puede ser múltiple en cualquiera de las áreas de conocimiento universitarias, con preferencia a las de contenido técnico, que habrán de ser completadas con una orientación interdisciplinar hacia la organización y gestión. La compleja y variada intervención del responsable aconseja que a la formación universitaria técnica de partida se le añadan conocimientos de administración, economía, derecho, relaciones humanas, medicina, química, como más necesarias en la gestión.

Por otra parte, se requiere, y en todo caso es deseable, una experiencia práctica previa al ejercicio directivo en la que se hayan desempeñado puestos operativos y de mando intermedio en seguridad u otras áreas cercanas que desarrollen las habilidades propias del cargo.

En su trayectoria profesional, el director de Seguridad ha de recibir una formación continuada, adaptada a sus necesidades, que le mantenga actualizado. Con esta intención es también fundamental construir una red de fuentes de información técnica, legal, estadística y social del entorno externo y propio de la empresa que tengan relación con los riesgos y la protección.

### Habilidades profesionales y personales

La amplia intervención del directivo de seguridad en el entramado de la empresa hace aconsejable la adquisición de unas habilidades personales y profesionales que garanticen su eficaz gestión como agente animador de movimientos positivos en esa dirección. Para ello ha de procurar las siguientes capacidades.

- Ascendencia y liderazgo personal.
- Iniciativa y anticipación a las situaciones previsibles.
- Flexibilidad, adaptación y negociación razonables.
- Actitud positiva y colaboradora.
- Motivación y animación en todas direcciones.
- Trato personal con los recursos humanos en general y subalternos directos.

### Funciones directivas

Las principales actuaciones del director de Seguridad, en su posible doble papel asesor (*staff*) y ejecutor (*línea*), vienen reflejadas en los siguientes grupos:

#### *Administración y gestión general*

Desempeño de tareas de planificación, preparación de presupuestos, asignación de trabajos, documentación, control administrativo, selección de personal profesional y voluntario, definición del sistema informático de gestión...

#### *Gestión técnica*

Organización, gestión y control de actuaciones de seguridad –constructivas, instalaciones, organizativas, operativas–, que se concretan, entre otras, en la toma de decisiones entre varias ofertas, planes de formación, inspección, comunicación, vigilancia, normativa interna, bases de datos de documentación, llegando, si así está definido, a la dirección de emergencias...

#### *Relaciones institucionales y técnicas*

Representación corporativa ante entidades públicas y privadas, participación en asociaciones y comités profesionales...

#### *Supervisión y control*

Seguimiento continuado de los planes y actuaciones y medición de los objetivos previstos, planificación de inspecciones, auditorías, elaboración de indicadores...

### Nivel directivo y posición en el organigrama

La denominación del cargo del responsable de Seguridad y su posición en el organigrama de la empresa están supeditados a las particularidades de las estructuras jerárquicas existentes. El cargo puede estar nominado con las acepciones variables de director, jefe, responsable, coordinador, u otras, de la seguridad en su conjunto o de áreas independientes: laboral, patrimonial, medioambiental.

Como está comúnmente aceptado, es deseable la intervención asesora (*staff*) del departamento de Seguri-



dad, lo que implica una dependencia orgánica, sin vínculo lineal-ejecutivo, adscrita al nivel de subdirección o dirección general, subdirección general o dirección divisional.

Cuando la intervención del departamento sea de tipo ejecutivo, el encaje orgánico se producirá, normalmente, en dependencia o al nivel de una dirección divisional: recursos humanos, servicios generales o técnica.

Es frecuente una participación mixta –asesora y ejecutiva simultáneamente–, con la que se podrá articular cualquiera de las dependencias orgánicas indicadas, con una adscripción funcional coincidente o distinta de los órganos vinculados.

### Valoración de la gestión

La valoración del desempeño de la dirección y gestión de la seguridad, como otras funciones directivas, no cuenta con referencias fijas a nivel general ni, en algunas ocasiones, a nivel interno de cada entidad. Los aspectos que se deben considerar para esta valoración proceden, por una parte, de planos comunes a cualquier labor directiva –experiencia, antigüedad en la empresa, personal dependiente...–, y, por otra, de variables específicas, en las que entran en consideración criterios de gestión por competencias y por alcance de objetivos e indicadores, entre otros, los expuestos en un apartado anterior.

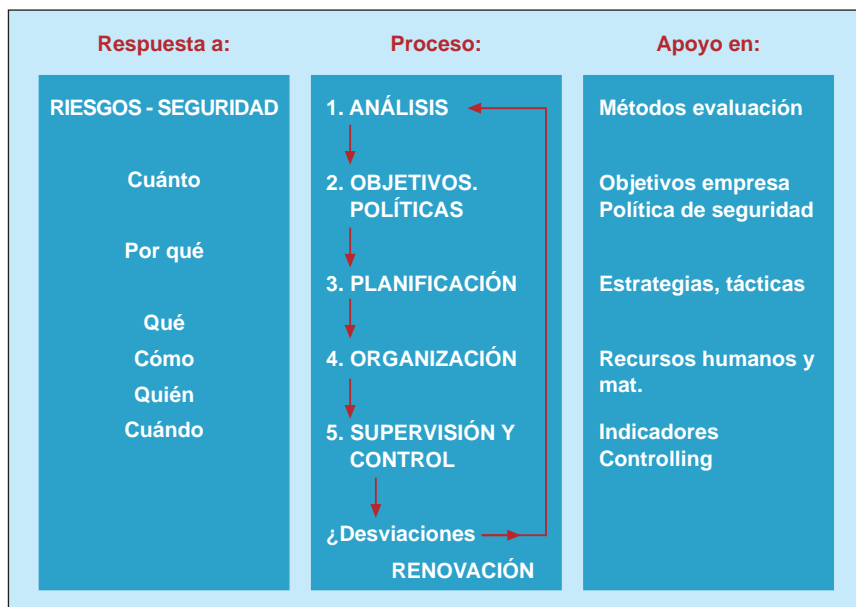
Con respecto a la valoración de la gestión por objetivos se pueden preparar modelos cuantitativos de cumplimiento de ciertos indicadores exclusivos de la seguridad, expuestos en un apartado anterior, y otros generales de la empresa en los que tiene influencia el sistema de prevención: producción, calidad, absentismo.

Con esta fórmula de control de la eficacia de la gestión resulta fácil coleccionar el acierto del responsable y, con ello, poder incorporar la consecución de los objetivos como un componente más de la eficacia de su labor y de la remuneración económica.

### Relaciones corporativas e institucionales

El director de Seguridad constituye el medio esencial de transmisión especializada entre los componentes de la empresa y en las relaciones con las entidades de su entorno. La esencia de estas relaciones se fundamenta en la captación, análisis y emisión de informaciones de diferente tipo, con in-

FIGURA 7. Proceso directivo de la seguridad.



cidencia en la prevención y protección.

Es fundamental la disposición de unos canales estables que garanticen la captación de informaciones, internas y externas a la empresa, sobre los aspectos y circunstancias influyentes; igualmente, es conveniente contar con la capacidad de improvisar otras vías esporádicas de detección que palpén actitudes, disposiciones o tendencias sociales, políticas o laborales.

Las informaciones, una vez que están disponibles, han de ser analizadas para su aprovechamiento posterior y definición de las acciones que sea oportuno iniciar o modificar. El contenido de las informaciones puede ser de carácter legal, técnico, económico, social, estadístico, entre otras parcelas de interés.

En el flujo de relaciones, el paso siguiente, cuando sea necesario, viene conformado por la comunicación, interna y/o externa, de las informaciones pertinentes, bien de forma directa por el director de Seguridad o a través del órgano competente de la empresa. Es de destacar en este sentido la importancia de la capacidad de comunicación que se ha de desarrollar para conseguir unas relaciones fluidas y positivas con los niveles verticales (ascendente y descendente) y horizontales de la estructura empresarial.

### CONCLUSIÓN

Las transformaciones permanentes de los métodos de trabajo y de las tec-

nologías hacen indispensable que el responsable de Seguridad los conozca detalladamente, con la doble intención de, primero, poder identificar y evaluar los riesgos y definir las medidas de protección, y en segundo lugar, ser capaz de utilizarlos él mismo en la dirección y gestión del departamento o servicio de prevención.

Conceptualmente, y como punto de partida elemental, pero necesario para intervenir de forma particularizada, es recomendable buscar las respuestas en relación con los riesgos y la seguridad al qué, por qué, cómo, cuánto, cuándo, quién, dónde, para qué... de las distintas situaciones de inseguridad que se puedan presentar, sin dejarse arrastrar exclusivamente por modelos genéricos estandarizados.

Al igual que cualquiera de las operaciones y funciones generales de la empresa, la seguridad se sujeta al denominador común del proceso de dirección en sus etapas de análisis, definición de políticas y objetivos centrales, planificación, organización de los recursos y control, aplicadas con la especificidad propia de la gestión de la seguridad y alineadas con las orientaciones centrales de la entidad.

Una seguridad inteligente, eficaz y bien valorada es aquella que hace converger sus objetivos y actuaciones –sin supeditarlos– con los generales de la empresa y le confiere una visión integral, considerando simultáneamente, los diversos riesgos y activos empresariales desde las diferentes ópticas y perspectivas propias del entorno que les afectan. ■