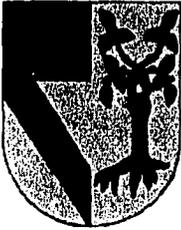


308917

18



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE  
GESTIÓN DENTRO DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y  
PROTECCIÓN CIVIL EN UNA EMPRESA DEL RAMO  
ASEGURADOR.**

**TESIS PROFESIONAL**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA.

ÁREA: INGENIERÍA INDUSTRIAL.

P R E S E N T A :

JULIO SÁNCHEZ BARRÓN

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCIS.

MÉXICO, D. F.

2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A Dios por darme el regalo maravilloso de la vida.**

**A María por ser el ejemplo vivo del valor divino de lo humano.**

**A México por demostrarme que es una tierra de oportunidades para aquel que nunca se cansa de luchar.**

**A mis padres, Isabel y Julio, por enseñarme a ser hombre.**

**A mis Familiares y Amigos por estar conmigo en las buenas y en las malas.**

**A la Universidad Panamericana y todos los Colegios donde he estudiado, por darme las herramientas para entender y participar en el actuar de la humanidad.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## INDICE.

<b>INTRODUCCION.</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. SISTEMAS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO.</b>	<b>6</b>
Antecedentes.	6
El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card).	13
Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	16
La Perspectiva Financiera.	17
La Perspectiva del Cliente.	17
La Perspectiva del Proceso Interno.	17
La Perspectiva de Formación y Crecimiento.	19
El Cuadro de Mando Integral dentro de una Empresa.	22
<b>CAPITULO 2. LA GERENCIA DE SEGURIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA DEL RAMO ASEGURADOR.</b>	<b>25</b>
Antecedentes del Seguro y las Compañías Aseguradoras	25
Las Compañías Aseguradoras en México, fundación de Aseguradora 1.	30
Misión, Valores y Estrategia de Aseguradora 1.	33
Misión.	33
Valores.	34
Estrategia.	34
La Gerencia de Seguridad dentro de Aseguradora 1.	39
<b>CAPITULO 3 CONSTRUCCION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCION CIVIL.</b>	<b>42</b>
El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.	42
Construcción del Cuadro de Mando Integral	44
Premisas Fundamentales.	45
Pasos de la Construcción.	48
<b>CAPITULO 4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCION CIVIL.</b>	<b>67</b>
La Gerencia de Seguridad y Protección Civil y su papel en Aseguradora 1.	67
Seguridad (Vigilancia y Mantenimiento de equipos de Seguridad).	70
Control de Información Laboral.	70
Protección Civil.	71
Administración.	71
Análisis Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	72
Fortalezas.	72
Debilidades.	73
Oportunidades.	74
Amenazas.	74

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

---

<b>Enfoque al cliente.</b>	<b>75</b>
Identificación de los clientes.	76
Conocimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes.	77
<b>Establecimiento de las Perspectivas.</b>	<b>80</b>
La Perspectiva Financiera.	83
La Perspectiva los Clientes.	83
La Perspectiva de los Procesos Internos.	84
La Perspectiva de Aprendizaje.	84
<b>Identificación de factores críticos de éxito.</b>	<b>85</b>
La Perspectiva Financiera.	85
La Perspectiva de los Clientes.	86
La Perspectiva de los Procesos Internos.	86
La Perspectiva de Aprendizaje.	86
<b>Desarrollo de Indicadores.</b>	<b>87</b>
Indicadores Financieros.	87
Indicadores de los Clientes.	87
Indicadores de los Procesos Internos.	87
Indicadores del Aprendizaje.	88
<b>Esquema del Cuadro de Mando Integral.</b>	<b>88</b>
<b>Plan de Acción y Retroalimentación.</b>	<b>89</b>
Estimación de Tiempo y Responsables.	89
Cronograma de Actividades.	90
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>91</b>
Una Visión Global del Proceso.	92
Desarrollo de la Estrategia.	93
Sistemas de Control de Gestión.	95
La Organización que Aprende.	97
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>98</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día vivimos, en el mundo, el resultado de los avances tecnológicos en todos los aspectos de nuestra existencia. Avances que han influido drásticamente en nuestro estilo de vida. Lo que antes nos parecía sorprendente ahora se torna en algo normal y cotidiano.

Cambios acelerados se viven a cada momento, lo que antes se hacía o existía de una manera hoy es desplazado por algo nuevo. Los objetos mejoran constantemente, evolucionan con características novedosas.

Los medios de comunicación, hoy en este momento, producen información que día con día crece y la cual es muy fácil de acceder, cabe señalar la relevancia que han tenido los avances tecnológicos, como Internet, en este punto.

El mundo se encuentra más unido que nunca, barreras como el idioma y las distancias fácilmente son salvables. Y aunque la humanidad se reúna cada día más, el hombre entra en crisis consigo mismo, virtudes que antes eran valoradas ahora pasan a segundo término.

Dentro de todo este concierto nuevos actores sociales surgen y es ahí donde las organizaciones no gubernamentales cobran fuerza.

He aquí enmarcadas las principales características de los tiempos modernos: el cambio acelerado, los cambios cualitativos, la creciente producción de información, los conflictos de valores, la globalización y los nuevos actores sociales. Todos estos factores forman constantes que influyen en nuestro estilo de vida.

Factores que también influyen en la vida de las organizaciones, presentando grandes retos a los cuales deberán enfrentarse. Siendo sus principales desafíos los avances tecnológicos, los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

sistemas abiertos, la inestabilidad constante, las estructuras más horizontales, los procesos integrales, la clientela libre.

Duelos ante los cuales las empresas se tienen que adaptar para poder sobrevivir. Ante esta perspectiva se encuentran las empresas mexicanas, una de ellas "Aseguradora 1"<sup>1</sup>. Con cerca de 3000 empleados y siendo una de las principales empresas aseguradoras del mercado, Aseguradora 1, hoy más que nunca, se plantea en dónde está, a dónde quiere llegar y cómo lo logrará.

Planteamientos que no sólo se hace la empresa de manera general, también las áreas que le dan soporte, como la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.

Ante este enfoque, el presente trabajo se realiza para planear ese futuro, donde la Gerencia de Seguridad y Protección Civil participe de una manera más activa dentro de la empresa y colabore, en la medida de lo posible, en las metas de Aseguradora 1.

Lograr cambiar la imagen de la Gerencia, como la encargada de los policías, lograr que identifique su papel dentro de la organización y que colabore en las metas de Aseguradora 1, de crear valor a sus clientes y hacerla una empresa rentable, son el propósito de nuestra obra.

Para tal efecto nos valimos de una herramienta que por sus características nos fue muy útil, el Cuadro de Mando Integral, un sistema de medición y control del desempeño.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta poderosa, ya que no sólo sirvió para medir y controlar el desempeño, también sirvió para complementar una estrategia ya existente dentro del área, para comunicar tanto la visión y la misión de Aseguradora 1, y para transmitir valores no tangibles que son importantes a la Dirección.

---

<sup>1</sup> Por motivos confidenciales se guarda el nombre de la empresa.

Así la presente tesis esta compuesta por un primer capítulo en el cual conocemos el Cuadro de Mando Integral y su importancia en la medición y control del desempeño dentro de las empresas.

En el capítulo dos tocamos a Aseguradora 1 y el papel que desempeña la Gerencia de Seguridad y Protección Civil dentro de ésta.

El tercer y cuarto capítulo estudia la forma en la cual se aplicó el Cuadro de Mando Integral dentro de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil y los resultados que se obtuvieron.

Y, por último se establecen las conclusiones que obtuvimos en la realización del presente estudio.

---

## **CAPITULO 1. SISTEMAS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO.**

### ***Antecedentes.***

Las nuevas tecnologías, un mundo más unido entre sí, la competencia a nivel global provocada por un mundo más comunicado, han hecho que el conducir una empresa no sea una tarea fácil.

Dirigir a las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicada como volar un avión. Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar toda una gran gama de instrumentos, en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia los resultados futuros deseados.

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala. La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Cuando Henry Ford pone a la venta el automóvil modelo T, sólo existía un tipo de modelo, un tipo de color. El desempeño de la empresa Ford se medía en razón de la demanda cubierta con el mínimo gasto posible. Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, el surgimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación en las últimas décadas del Siglo Veinte, hizo que los fundamentos de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletos. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida implementación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos producidos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

“Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento”<sup>2</sup>, las cuales son:

1. Funciones cruzadas. “Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, mercadotecnia y tecnología”<sup>3</sup>. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero condujo a una enorme ineficacia, la cual es muy notable en grandes empresas, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta, la burocracia privada. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.

2. Los vínculos con los clientes y proveedores. Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se inician gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios al mercado.

<sup>2</sup> Cfr. Kaplan Robert S., Norton David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), España, Editorial Gestión 2000, S. A., 1997, pp 16-20.

<sup>3</sup> Cfr. Porter Michael P. Ventaja Competitiva, México, Editorial CECSA, 1996, (12a ed.) pp 62-71.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. La segmentación de los clientes. En la era industrial las empresas prosperan al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información ofrecen productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de los clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

4. Escala global. En la era de la información, las empresas compiten contra las mejores empresas mundiales de cualquier parte del mundo, para tal fin, han de combinar la eficiencia y la competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad de la mercadotecnia hacia los clientes locales.

5. Innovación. Los ciclos de la vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en el siguiente escalón tecnológico. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica, como es el caso de las empresas del sector informático, han de ser expertas en la anticipación de las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, e implementando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida de producto, la mejora continua de los procesos es de gran importancia para un éxito a largo plazo.

6. Empleados de nivel. Durante la era industrial surgieron claras distinciones entre dos grupos de empleados. La élite intelectual, los directores, y el personal operativo, este segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente realizaba los productos y prestaba los servicios, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentales. A finales del Siglo Veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han

aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Ahora, se considera que los empleados son "solucionadores" de problemas, no costos variables. Actualmente todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

En la era de la información, tanto para las organizaciones productoras de bienes como para las de servicios, exigen tener nuevas capacidades para obtener el éxito en este nuevo entorno competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introducir productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Producir, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir, con éxito en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora, como:

- Gestión de calidad total.
- Sistema de distribución y producción "justo a tiempo".
- Competencia basada en el tiempo.
- Reducción de costos.
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente.
- Gestión de los costos basada en la actividad.
- Otorgar poder a los empleados.
- Reingeniería.

El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización obtenga el éxito en la nueva competencia de la era de la información. Sin embargo, muchos de estos programas están fragmentados. Puede ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos.

El manejar una empresa en la era de la información no es fácil, los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por las organizaciones. El dirigir las organizaciones hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si se limita a observar y controlar sólo los indicadores financieros, seguir el modelo tradicional de la contabilidad.

Las empresas buscan la manera de dirigir dentro de este ámbito y establecer sistemas de medición que no sólo consideren el aspecto financiero. Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedad.

Por el contrario, cuando las empresas no ponen interés en la existencia de activos intangibles, los efectos negativos pueden verse reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, las dificultades de poner un valor financiero confiable en activos como la innovación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas; es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de resultados de la situación de la organización. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo del presente y del futuro.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. Las innovaciones en la medición de la actuación financiera en las organizaciones, jugó un papel vital en su crecimiento. Las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión y los flujos de efectivo, fueron críticos para el éxito de las empresas de principios del Siglo Veinte tal es el caso de Dupont y General Motors.

La tendencia posterior a la Segunda Guerra Mundial, de diversificar las empresas creó una demanda intracorporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocio, una práctica utilizada ampliamente por empresas diversificadas como General Electric.

Ahora cuando nos encontramos a principios del Siglo Veintiuno, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, se ha criticado ampliamente el uso exclusivo de las mediciones financieras en los negocios. En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente, por el mundo en que hoy vivimos, en lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que producirán un crecimiento futuro.

Es indudable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan cambios que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. Peor aún, la presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercados.

A corto plazo, el modelo de contabilidad financiera informa que estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, incluso cuando las reducciones han llegado hasta los activos de una empresa y su capacidad de creación de un valor económico futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones a realizar, hoy y mañana, para crear un valor financiero futuro. Las organizaciones en la búsqueda de soluciones ante tal perspectiva han innovado y creado sistemas de medición del desempeño que no sólo contengan medidas financieras, sino puedan medir esos activos intangibles, así ha surgido el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card) ideado por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

### ***El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card)***

Las mediciones son importantes: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

En los últimos años, este enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos del proceso, los productos y fechas de entrega no cumplidas. Todo esto ha motivado a crear Cuadros de Mando que indiquen factores críticos de éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Kaplan y Norton comentan en su libro "Cuadro de Mando Integral" que en Francia, las empresas han desarrollado y utilizado durante más de dos décadas el Tableau de Bord, un Cuadro de Mando de indicadores clave del éxito de las organizaciones. el Tableau de Bord ha sido diseñado para ayudar a los empleados a dirigir la organización gracias a la identificación de factores clave del éxito, especialmente aquéllos que pueden medirse como las variables físicas.

"Un buen Cuadro de Mando Integral es algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito"<sup>4</sup>. Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y que mutuamente se refuerzan. El Cuadro de Mando ha de incluir un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y la retroalimentación que describen la dirección de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

El Cuadro de Mando Integral planteado por Norton y Kaplan conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Este Cuadro de Mando Integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

---

<sup>4</sup> Cfr. Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit., p. 43.

El Cuadro de Mando Integral también ayuda a la traducción de la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la obtención de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación para obtener esos objetivos financieros.

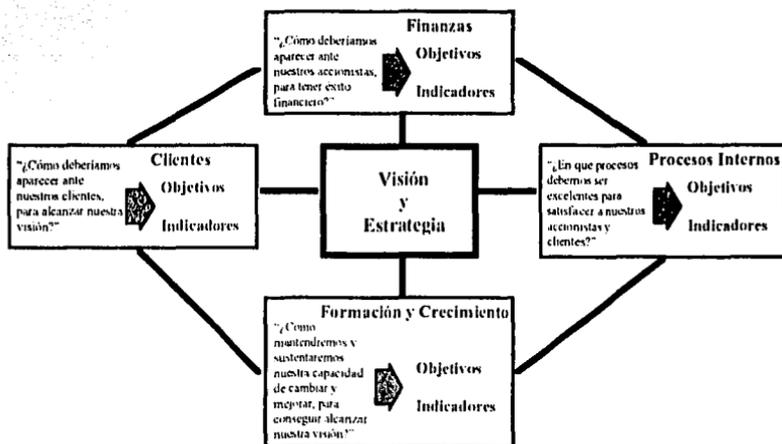
Otra ventaja del Cuadro de Mando es que nos da una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro, al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados. Con esto los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento del personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la misión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

---

Figura 1. Esquema del Cuadro de Mando Integral con sus cuatro perspectivas.<sup>5</sup>



### *Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque los múltiples indicadores en un Cuadro de Mando aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos, adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 22.

---

Así pues, el Cuadro de Mando Integral se forma de cuatro perspectivas que son: la financiera, la de los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

#### La Perspectiva Financiera.

El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

#### La Perspectiva del Cliente.

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la organización en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

#### La Perspectiva del Proceso Interno.

Esta perspectiva contempla que la organización debe ser excelente en la identificación de los procesos internos críticos. Estos procesos permiten a la organización:

- Entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

---

Las medidas de los procesos se enfocan en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos muestra dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga - o ciclo - de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo.

La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

## La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

La formación o aprendizaje y el crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos huecos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral.

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que requieren para el nuevo entorno competitivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

Norton y Kaplan comentan que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores.

Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza.

Aún no se conocen empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia del negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales.

Un parte importante dentro de estas cuatro perspectivas son los resultados y los inductores. Un Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación.

Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

Por el contrario, los inductores de la actuación, como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos, sin medidas de los resultados, pueden hacer que el negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y finalmente, en una mejor actuación financiera.

Los resultados y los inductores de la actuación del Cuadro de Mando deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización.

El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral.

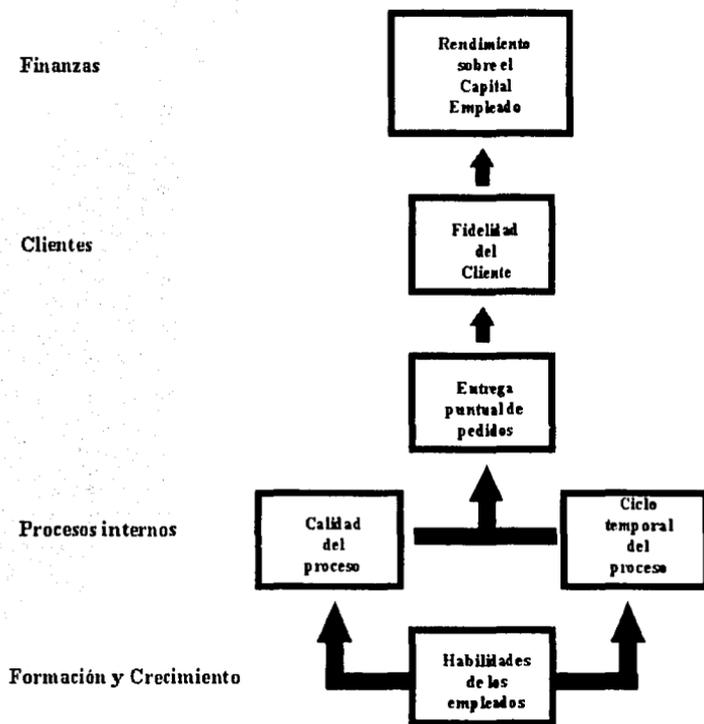
La cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

De una forma similar, el trabajo reciente en la cadena de beneficios del servicio ha puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y la actuación financiera.

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia del negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comuniquen el significado de la estrategia de la organización.

Figura 2 Ejemplo de Diagrama Causa-Efecto.<sup>6</sup>



### *El Cuadro de Mando Integral dentro de una Empresa.*

La mayoría de las corporaciones son tan variadas que construir un Cuadro de Mando a nivel corporativo puede ser una primera empresa difícil. Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas del negocio.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 22.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, mercadotecnia, distribución, ventas y servicio. Esta clase de unidad tiene sus propios productos y clientes, canales de mercadotecnia y de distribución, así como instalaciones de producción, y lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una unidad estratégica de negocio, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la unidad.

Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando, que serán consistentes con la unidad estratégica de negocio y ayudarán a cumplir su misión y estrategia.

De este modo, el Cuadro de Mando de la unidad estratégica se desliza en cascada hasta llegar a los centros de responsabilidad dentro de la unidad, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la unidad.

Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada.

En lugar de ello, los objetivos y medidas del Cuadro de Mando pueden terminar siendo un promedio o una mezcla de varias estrategias distintas.

El Cuadro de Mando Integral es un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio.

Para cualquier enfoque el Cuadro de Mando Integral proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes.

## CAPITULO 2. LA GERENCIA DE SEGURIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA DEL RAMO ASEGURADOR.

### *Antecedentes del Seguro y las Compañías Aseguradoras*

Hablar del seguro como de una empresa típica de la modernidad occidental, contraría seguramente lo que se ha sostenido siempre, por obra de lo que podría llamarse la tendencia histórica del precursorismo. A los hombres y a las doctrinas, a las naciones y a las empresas, cuando tienen éxito, se pretende encontrarles un árbol genealógico que hunde sus raíces en el más remoto pasado. Con las compañías de seguros ha sucedido lo mismo.

Sus estudiosos han pretendido encontrarle esos orígenes lejanos en el Génesis, que narra el famoso sueño del Faraón, donde pudo ver a siete novillos de hermoso aspecto y metidas carnes y otras siete de mal aspecto y flacas que devoraban a los primeros, así como siete espigas gruesas y lozanas y otras siete delgadas y abrasadas por el sol, que a su vez devoraban a las llenas.

Ese sueño fue interpretado por José, el más amado de los hijos de Jacob, como el símbolo de siete próximos años de abundancia, a los que seguirían otros siete de escasez. En las medidas que siguieron al sueño consistieron en amontonar trigo en grandes cantidades, con lo cual se pretende ver el inicio de las ideas que nutren al seguro: previsión para la seguridad.

Más tarde el escenario de la historia se desplaza al mundo helénico, a el mar Egeo y las Leyes Marítimas de Rodas, se quiere descubrir un paso más en el perfeccionamiento de los principios del riesgo compartido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Después la historia se escribe en Roma, y en las diversas instituciones que forman, se ven confirmados los principios del seguro. La Edad Media hace suyos los mismos principios en las hermandades de mercaderes y artesanos.

Pero quienes así piensan, pierden de vista el elemento distintivo y substancial del seguro moderno: la empresa aseguradora. En las antiguas mutualidades los asegurados son las mismas personas, con bienes iguales y sujetos a riesgos semejantes.

La empresa aseguradora, en cambio, es una sociedad anónima ajena a la personalidad de los asegurados quienes, además, no requieren pertenecer a ninguna clase o cuerpo especial para poder serlo.

Esa nueva entidad empresarial de seguros percibe las primas de seguros pero garantiza ella misma, no un grupo, el pago total de un siniestro, posible en una empresa dedicada a asegurar contra daños, e inevitable en el caso de una compañía dedicada al ramo de vida.

Para afrontar ese compromiso, la empresa posee un capital social, previo a la recepción de las primas, que administra y acrecenta con el fin de lograr suficientes fondos de reserva, porque en el caso de presentarse un número excesivo de siniestros, las puras contribuciones de los asegurados no alcanzarían para cubrir las obligaciones contraídas.

Además de lo anterior, el sentido de esa nueva empresa busca substituir el sentimiento de incertidumbre e inquietud, por otro de seguridad y sosiego, no es ajeno a la filosofía y la moral del mundo moderno que desplaza la responsabilidad última del hombre frente a su futuro, al hombre mismo.

Esa responsabilidad que en el Mundo Clásico se delegaba al hado, al destino, y en la época Medieval a la Providencia, es substituida en los tiempos modernos por un principio de autoresponsabilidad que requiere cálculo, prudencia y previsión.

El hombre moderno, descubridor y creyente de la razón práctica, propenso a ordenar, a planificar todos los aspectos de su existencia, incluidos desde luego los de la economía, es quien al mismo tiempo hace de esa planeación una tarea especial, un trabajo de dedicación absoluta al servicio de otros, y para obtener él provecho legítimo surge esa nueva persona: el empresario.

Este nuevo personaje histórico no tiene una conducta vergonzante frente a la utilidad; habla de ella con franqueza y la busca como retribución justa al desempeño de su labor cuyas mayores prendas, que constituyen a la vez las de su moral social, son el cumplimiento escrupuloso y oportuno de lo pactado, la puntualidad y efectividad del servicio que ofrece.

Otro elemento ausente en la empresa antigua del seguro, ya sea egipcia o griega, romana o medieval, que sí tiene en cambio el seguro moderno: el fundamento científico. Pero esta última característica se pudo lograr gracias al agudo sentido práctico, pragmático, de la ciencia moderna.

A partir del Renacimiento, el quehacer científico no se conforma con alcanzar la pura verdad abstracta, sino que quiere dotar a esa verdad de un valor útil para la vida práctica.

Galileo Galilei, el arquetipo del científico moderno, trabajó a su vez sobre la posible previsión en el juego de azar, movido por la idea de una discernible regularidad en la estructura de acontecimientos causales repetibles.

Ese proceso de búsqueda continúa y se intensifica precisamente en el siglo XVII, el de los grandes triunfos y pesares de Galileo, el gran Siglo de las Matemáticas.

En 1654, dos franceses, Blas Pascal y Pedro Fermat, movidos por los problemas concretos del juego de azar, intercambian, a través de cartas, conocimientos y opiniones sobre La Régle

des partis, estableciendo las bases del cálculo de probabilidades, de una posible "geometría del azar". Paralelamente el holandés Cristián Huygens, físico y matemático, da a conocer en 1656 su De ratiociniis in ludo alea, primer tratado completo sobre el cálculo de probabilidades, donde ya está claramente expuesta la noción de esperanza matemática.

El mismo apetito de regularidad y previsión se manifiesta pronto en otro tipo de actividad, la de la observación e interpretación de fenómenos naturales concretos, muy en el estilo del empirismo inglés. Y son precisamente dos ingleses, William Petty, que recoge los datos, y John Graunt que los interpreta, quienes inician las estadísticas demográficas con sus observaciones naturales y políticas sobre las listas de mortalidad de 1661, capaz de asegurar "a todos los hombres que al presente se hallen en su sano juicio, que hay mil probabilidades contra una, de que no morirá lunático en Bedlam dentro de los próximos siete años, porque no halló que tal hecho haya sucedido a más de uno entre mil quinientos"<sup>7</sup>.

Esa tendencia que asocia el apriorismo matemático y la observación empírica, para aplicarlos a la ciencia y a la vida práctica, ya no se detendrá. En el mismo siglo de Pascal, y en los mismos terrenos de la probabilidad matemática acotados por él, incursionan Edmundo Halley y Jacobo Bernoulli.

En el siglo XVIII continúan los mismos estudios con Juan Pedro Süsmilch y José Luis Lagrange. También en el siglo de la Luces, al discutir las posibilidades de una "historia profética", el propio Emmanuel Kant se ocupa de las tablas Estadísticas Anuales, donde se toma por ejemplo a los matrimonios, donde la libre voluntad humana ejerce tan grande influencia, que parecen no estar sometidos a regla alguna, transcurren, sin embargo, con arreglo a leyes naturales constantes.

---

<sup>7</sup> Cfr. Blanquel Eduardo, Nuestras Historias, México y el Grupo Nacional Provincial, México, Editorial Grupo Nacional Provincial S. A., 1979, p. 56.

La idea de una ley natural descubrible y utilizable por el hombre para su mayor provecho y felicidad, habría de culminar en la doctrina del positivismo, pero ya antes había alcanzado un momento importante para los fines del seguro en la obra de Pedro Simón de Laplace, - aparecida en 1812 - , Teoría analítica de las probabilidades.

Profesionalmente el proceso culminaría con el nacimiento de la especialidad matemática que estudia y aplica técnicamente el cálculo probabilístico a los seguros: la Actuaría. Sus profesionales encontraron muy pronto un amplio campo de actividades. Ya en 1762 un actuario fue designado ejecutivo principal en la Equitable Society of England.

Fue también en Inglaterra donde nacieron las auténticas compañías aseguradoras, donde un médico, Nicholas Barbon, estimulado por la conflagración de Londres de 1666, diseñó el esquema del seguro de incendio; donde los aseguradores reunidos en el casi legendario café de Edward Lloyd, en Tower Street, fincaron la respetabilidad del seguro en el cumplimiento caballeroso y fiel de sus compromisos; y donde se legisló tan temprano como 1601 sobre la organización empresarial de seguros.

La primera empresa aseguradora del continente americano se funda en Filadelfia en 1721.

Finalmente el seguro alcanza la plenitud de su carácter económico y social en la segunda mitad del siglo XIX con la gran amplitud y desarrollo del mercado de capitales.

La práctica masiva del ahorro que principia con la modernidad y logra un primer gran momento como resultado de la Revolución Industrial, alcanza a la vez la plenitud de su sentido económico cuando se convierte en un buen activo y no solamente preventivo, dejando utilidad a quien lo practica. Es decir, cuando se convierte en verdadero capital a través del ahorro-seguro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta forma de inversión hace partícipes del juego financiero a grandes grupos de Europa y los Estados Unidos; es podría decirse, la democratización de las finanzas.

La popularidad del ahorro-seguro fue tan grande como el interés y habilidad de los empresarios para captar y activar esos fondos. La institución prosperó como ninguna otra forma del capitalismo financiero. Las empresas aseguradoras se multiplicaron por el mundo a través de un número enorme de corredores, agentes y sucursales. La gama de riesgos que tales compañías son capaces de asumir es infinita y alcanza a veces los límites de lo fantástico por la necesidad o el capricho de sus clientes.

El volumen de las operaciones que las empresas de seguros efectúan supera todo lo imaginado hasta convertirlas, junto con la industria, el comercio y la banca, en uno de los cuatro elementos principales de la economía de Occidente.

En esa gran aventura se inscriben los primeros hombres que en México creyeron en el seguro y lo practicaron convirtiéndose ellos mismo, en un signo de modernidad.

### ***Las Compañías Aseguradoras en México, fundación de Aseguradora 1.***

Hasta donde podemos saber, o nos permiten inferir los documentos, el contrato civil de seguros era normal en el México en los sesenta del siglo XIX. En cambio, la presencia de empresas aseguradoras que hizo necesaria una legislación de tipo comercial sobre seguros fue más tardía, y estuvo primeramente representada por los agentes de aquellas compañías de mayor tradición y fuerza: las inglesas y las norteamericanas.

Uno de esos primeros agentes de seguros que operaron en México fue William B. Woodrow, ciudadano inglés, titular de la "Casa Woodrow", donde desempeñaba sus tareas de agente de varias compañías británicas y norteamericanas.

En mayo de 1889, cuatro meses antes de que el general Díaz promulgara el Código de Comercio, Woodrow fundó la primera aseguradora instalada en México: la "Anglo-Mexicana de Seguros", dedicada al ramo de daños.

Según narra Eduardo Blanquel que "corrían años de buen desarrollo económico y social y de gran liberalidad jurídica cuando L. E. de Neergaard, corresponsal de la New York Life Insurance Company, concibió el proyecto de crear la que podría ser la primera compañía de seguros sobre la vida con sede en el país"<sup>8</sup>.

Así, Neergaard buscó la colaboración de su colega William B. Woodrow, dedicado al ramo de daños. Si el proyecto cristalizaba, dos compañías establecidas en México podrían cubrir los campos fundamentales del seguro. Neergaard, Woodrow y varios hombres de negocios, entre ellos varios mexicanos, iniciaron los trabajos de organización.

El día 9 de noviembre de 1901 tuvo lugar la primera reunión formal, y en ella se aceptó el proyecto de empresa y se adquirió el compromiso de hacerla realidad. Dos días más tarde, en la Sala de Juntas de la nueva organización, en el piso alto del pequeño edificio marcado con el número 3 de la calle de San Juan de Letrán, tenía lugar otra sesión de trabajo para discutir el proyecto de estatutos que regirían a la compañía, el cual fue aprobado esa misma tarde.

"Poco después, el jueves 21 de noviembre, cinco semanas antes de que terminará el primer año del siglo XX, se constituyó la primer compañía de seguros sobre la vida. Se constituyó como sociedad anónima, por suscripción pública y en los términos señalados por el Código de Comercio de 1889 en sus artículos 166 a 172 y 174, con un capital inicial de medio millón de pesos. El acta Constitutiva de la nueva empresa fue protocolizada por el notario Francisco Díez de Bonilla, y quedó inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio bajo el número 845 a fojas 172 volumen dieciocho, libro III, de la Sección de Comercio"<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Blanquel Eduardo., Op. Cit., p. 47.

<sup>9</sup> Ibídem, p. 48.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La junta Directiva de la nueva aseguradora quedó constituida por Guillermo de Landa y Escandón como presidente; Genaro Raigosa y William B. Woodrow, vicepresidentes; Jorge Cook y Luis E. de Neergaard consejeros, y Francisco León de la Barra, abogado consultor y secretario.

Los fundadores encabezados por William B. Woodrow, forjaron de la nada y lucharon contra el ambiente adverso ante la revolución. Para 1917, siendo presidente Venustiano Carranza, se expide un Decreto de Moratoria sobre las obligaciones de las compañías de seguros sobre la vida, siendo la aseguradora fundada por Woodrow la única institución que cumplió con sus obligaciones, haciendo con esto patente la solidez y honestidad de la empresa.

Para 1935 la mexicanización del seguro con la nueva Ley General de Instituciones de seguros hizo emigrar a muchas aseguradoras extranjeras, las cuales podían invertir sus reservas fuera de México. Con lo anterior se redujo la oferta de producción ante esta situación Arturo B. Woodrow, hijo de William, juntos con inversionistas de Monterrey funda otra aseguradora dedicada al rubro de daños y para el 20 de mayo de 1936 el gobierno le da la autorización para que funcione, tal empresa dedicada al aseguramiento de bienes muebles e inmuebles estudiaba las necesidades no sólo de la industria sino del comercio y del público en general satisfaciendo las necesidades existentes.

En 1969 se realiza el proyecto de unir a estas dos empresas formándose "Aseguradora 1"<sup>10</sup>, una sola organización con el reto de llegar a la cumbre. El primer paso de integración fue la especialización de las Compañías una dedicada al sector de daños, autos, accidentes y enfermedades y la otra dedicada al sector de vida.

---

<sup>10</sup> El nombre de la Compañía fue cambiado para guardar el anonimato de la misma.

Con el paso del tiempo Aseguradora 1 se convierte en una de las principales compañías de Seguros en México, para 1975 gracias al esfuerzo de todos sus colaboradores ocupa el primer lugar en ventas en el mercado de seguros.

Ya en los años ochentas y noventas se consolida con la compra de varias empresas, que ayudaron a mejorar los servicios que presta.

### **Misión, Valores y Estrategia de Aseguradora 1.**

Para competir en el mercado mundial, las organizaciones deben proyectar y establecer ventajas competitivas, crear una planeación estratégica.

Una vez que las ventajas proyectadas se han establecido, es necesario conservarlas a lo largo del tiempo y explotaras en la mayor medida posible.

No es casualidad que Aseguradora 1 haya llegado a ser una de las principales compañías de seguros en México, sus ventajas competitivas se han cimentado en una filosofía que los caracteriza, la cual se base en la misión y los valores que rigen a la compañía.

#### **Misión.**

Aseguradora 1 tiene como propósito fundamental, "satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana, cubriendo tanto a las personas y sus familias como a las empresas establecidas en el país"<sup>11</sup>.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>11</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 de Aseguradora 1.

## Valores.

Tal misión se complementa con los valores que rigen sus acciones, Aseguradora 1 cree en:

El valor superior para los asegurados

En la rentabilidad ante los accionistas

En el desarrollo integral de sus colaboradores (proveedores y empleados).

En el potencial de la industria aseguradora

Todo dentro de un ámbito de ética y honestidad.

## Estrategia.

La estrategia para llegar a cumplir con su misión se basa en tres puntos principales: la regionalización, la calidad en el servicio a clientes y la creación de empresas virtuales,

## Regionalización.

Para lograr su misión, Aseguradora 1 realiza la estrategia de Regionalización la cual divide a la República Mexicana en siete centros regionales los cuales son:

Centro Regional Noreste, que comprende los estados de: Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila y San Luis Potosí.

Centro Regional Noroeste, con los estados de: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Durango y Sinaloa.

Centro Regional Occidente, comprendiendo: Nayarit, Zacatecas, Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Colima y Michoacán.

Centro Regional Sureste, integrado por: Veracruz, Tlaxcala, Puebla, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Campeche y Quintana Roo.

Centro Regional Metropolitano Sur, formado por: Cuernavaca y Guerrero

Centro Regional Metropolitano Norte, comprendiendo: Estado de México, Pachuca y Querétaro.

y el Distrito Federal

Dentro de los Centros Regionales se establecen Oficinas que tiene por objeto acercar la compañía a los clientes y ofrecer el servicio que requieran, facilitando los trámites que estos tengan que realizar, brindando un servicio oportuno y directo.

Estas Oficinas de Servicio dan soporte a la operación y la administración de los productos tanto a los asegurados como los agentes de ventas.

Su objetivo principal es realizar la operación y administración de los servicios mediante un soporte eficaz, evitando centralizar las acciones tomadas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Calidad en el Servicio a Clientes

Los retos para Aseguradora 1 no han cesado y es frente a la globalización y la apertura de mercados que Aseguradora 1 se da a la tarea de analizar diferentes opciones para enfrentar el reto de una cercana competencia internacional.

Optando por sostener la independencia del grupo manteniendo alianzas estratégicas con empresas líderes tanto nacionales como extranjeras. A fin de otorgar servicios integrados a los clientes con niveles de calidad internacional.

Así pues el esquema competitivo radica en el compromiso de mejorar el servicio al cliente. La satisfacción del cliente es la mejor forma de lograr competitividad internacional, bajo este esquema Aseguradora 1 identifica como clientes a:

los asegurados

los accionistas

la industria aseguradora

y los colaboradores (agentes, proveedores y empleados).

Teniendo identificados estos clientes, todos los empleados trabajan bajo un esquema de cliente-proveedor interno que a su vez apoya a los agentes de seguros, accionistas y asegurados. Es decir todos atienden y son clientes y es por esto que la labor que cada uno desempeña es importante ya que repercute en los productos finales. Aseguradora 1 lo demuestra en el lema de sus empleados: "Somos profesionales atendiendo profesionales".

## **Creación de Empresas Virtuales.**

La estrategia de Aseguradora I para cumplir con su misión también se basa en la creación de empresas virtuales, empresas que se especializan en líneas de negocios específicas, ventas o para dar soporte a la organización. Así se encuentran las empresas dedicadas a líneas de negocios, como:

Vida

Salud

Daños

Autos

Fianzas

Afore

Rentas Vitalicias

Las empresas dedicadas a línea de Ventas y Canales de Distribución, compuestas por:

Negocio Corporativo

Ventas y Mercadotecnia.

Venta Masiva.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

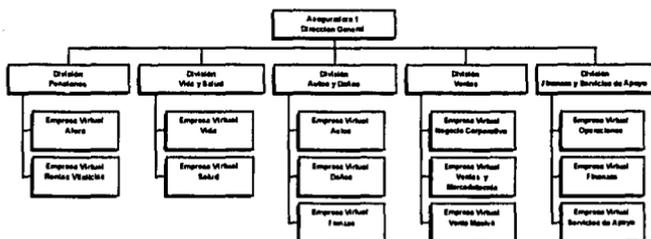
Y las empresas dedicadas a la Línea de Soporte, integradas por:

Operaciones

Finanzas

Servicios de Apoyo, (la cual está integrada por Recursos Humanos y Sistemas).

Figura 3. Organigrama de las Empresas Virtuales de Aseguradora 1<sup>12</sup>



Algunas de estas empresas ya funcionan con identidad jurídica propia, es decir ya son empresas formales. Todas estas empresas virtuales dependen de una dirección, que a su vez depende de un Comité de Dirección General.

Esta estrategia proporciona ventajas competitivas de:

- Mayor profundidad en procesos de planeación.
- Mayor responsabilidad en resultados financieros.
- Agilidad en la toma de decisiones.

Ventajas que permiten tener un buen desempeño, resultando con esto, ser una de las principales empresas del mercado asegurador.

<sup>12</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 de Aseguradora 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

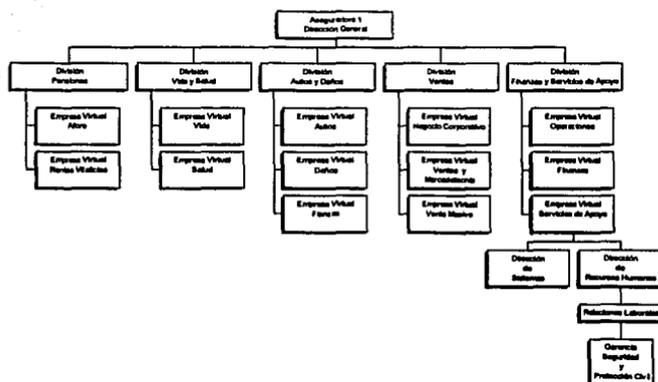
## La Gerencia de Seguridad dentro de Aseguradora 1.

Este liderazgo en el ramo de seguros es soportado por las instalaciones de oficinas, estructura y desarrollos tecnológicos que se evalúan a la vanguardia en el mercado. Las instalaciones de todas sus oficinas son de primer nivel.

Con casi 100 años de existencia Aseguradora 1 siempre se ha preocupado por la seguridad, en sus instalaciones, de sus asegurados y colaboradores y con este fin se crean dos Gerencias: Seguridad-Vigilancia y Protección Civil.

Es a partir de 1995 cuando se fusionan estas dos gerencias formando la Gerencia de Seguridad y Protección Civil. La cual es perteneciente al área de Relaciones Laborales, ubicada en la Dirección de Recursos Humanos, establecida en la Empresa Virtual y en la Dirección de Servicios de Apoyo.

Figura 4. Organigrama de Aseguradora 1 con ubicación de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil<sup>13</sup>.



<sup>13</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 de Aseguradora 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para cumplir con los fines para los cuales fue creada la gerencia, tiene como misión:

“Servir y proteger, dentro de nuestras instalaciones, a asegurados, empleados, colaboradores y bienes patrimoniales de nuestra compañía, para que se sientan y estén en un ambiente de tranquilidad laboral, con el propósito de maximizar la productividad y la rentabilidad de Aseguradora I”<sup>14</sup>.

Utilizando para ello la estrategia de:

“Integrar y coordinar equipos, sistemas y personas, logrando con ello salvaguardar la integridad física tanto de los colaboradores y sus bienes como de los recursos de Aseguradora I ante los riesgos a que están expuestos”<sup>15</sup>.

Las organizaciones en México, por otra parte, tienden a ver la seguridad desde una perspectiva de cumplimiento.

En cualquier organización sujeta a normas federales y estatales, el cumplimiento es un aspecto importante. La falta de cumplimiento de las normas aplicables puede ser causa de multas y otros gastos.

Las compañías de sectores como manufactura, construcción, y de transporte, principalmente, deben cumplir con normas gubernamentales de seguridad. A nadie debe sorprender, por tanto, que en muchas compañías tradicionales el cumplimiento se haya convertido no sólo en una cuestión importante, sino en la única cuestión que tiene que ver con la seguridad.

En un contexto motivado por el cumplimiento, la Gerencia está orientada hacia las normas.

---

<sup>14</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 Gerencia de Seguridad y Protección Civil de Aseguradora I.

<sup>15</sup> Ibídem.

---

Esta clase de orientación puede crear una mentalidad de hermano mayor que vigila a los empleados, la cual se vuelve causa de resentimientos hacia los esfuerzos de la Gerencia. Este resentimiento aumenta cuando se presiona a los empleados para que cumplan con plazos, y ellos consideran que las normas de seguridad los frenan.

Aseguradora 1 cree no sólo en la seguridad como cumplimiento de normas gubernamentales, considera que todas las áreas de la empresa deben aportar valor a la compañía.

El problema de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil será el entregar ese valor agregado, no sólo concretarse en ser un área que cumpla con normas y reglamentos. Deberá dar un ambiente de trabajo seguro y saludable que proporcione a la organización una ventaja competitiva sostenible.

Además tiene que entregar un valor económico a los accionistas, tener un mejor servicio para asegurados. Tomar medidas para que todos los colaboradores estén en mejores condiciones de alcanzar un desempeño óptimo permanente mediante la creación de un ambiente seguro.

En suma, aportar ventajas encaminadas a que Aseguradora 1 cumpla con su misión. He aquí el reto de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil crear valor y participar en la misión de Aseguradora 1.

### **CAPITULO 3 CONSTRUCCION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCION CIVIL.**

#### ***El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.***

El tamaño y la situación de la empresa son buenos motivos para reflexionar cuidadosamente sobre el alcance de las actividades que cubrirán los cuadros de mando, la unidad organizacional que quedará cubierta y el ritmo al que se introducirán los indicadores.

En una empresa de tamaño más pequeño probablemente es preferible crear un cuadro de mando para toda la organización, pero en una más grande o en un grupo de empresas, es más adecuado comenzar con uno o dos proyectos pilotos. De este modo, el cuadro de mando se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

Pero los cuadros de mando también se pueden usar cuando no se considere ningún cambio de estrategia. Nils-Göran Olve comenta en su libro "que otro factor decisivo para una elección adecuada es la situación de la empresa. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el propio proceso de cuadro de mando puede ser una herramienta útil. En tales casos, sería bueno informar al personal de la empresa sobre el cuadro de mando integral, porque podría ayudar a crear entendimiento y consenso sobre futuras estrategias o posibles cambios que resultaran del proceso"<sup>16</sup>.

En estos casos resulta ventajoso comenzar por el desarrollo de un cuadro de mando del más alto nivel que en la fase siguiente se puede descomponer en partes apropiadas. Y con esto ayudar a preparar un cambio necesario en la organización y conseguir el apoyo adecuado.

---

<sup>16</sup> Olve Nils-Göran. et. al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers), España, Editorial Gestión 2000, S. A., 1999, pp 57 - 58.

En el caso particular de la Gerencia de Seguridad ésta optó por aplicar el Cuadro de Mando para integrar sus actividades cotidianas con su misión y visión, haciendo que la operación diaria del área no perdiera de vista su razón de ser.

Además observamos que el Cuadro de Mando Integral nos ayudaría a no caer en la tentación de ubicar sólo a la Gerencia de Seguridad y Protección Civil como un área de cumplimiento de normas, no apoyaría a ser más que eso, la Gerencia aportaría un valor a las tareas que se desempeñan, contribuyendo con esto a la misión de Aseguradora 1.

Así la construcción del Cuadro de Mando Integral en la Gerencia de Seguridad y Protección Civil es motivada por la necesidad de:

- Clarificar y conseguir consenso sobre la misión y la estrategia,
- comunicar la estrategia a todos los involucrados en el área,
- vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos,
- establecer las metas estratégicas del área,
- alinear los recursos y las iniciativas estratégicas,
- apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles,
- proporcionar una base para la formación estratégica,
- alinear el área con la misión de Aseguradora 1.

La elección de esta sección del área de Seguridad, también surge del deseo de participar en la elaboración de un proyecto que contemplará al Cuadro de Mando Integral como una herramienta eficaz en la medición y gestión del desempeño.

### ***Construcción del Cuadro de Mando Integral***

“La construcción del Cuadro de Mando Integral se debe conseguir por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos”<sup>17</sup>, es lo que recomiendan Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral.

Una vez que se ha definido y seleccionado el área de aplicación del Cuadro de Mando, el líder debe averiguar e informarse de las relaciones del área con las demás unidades del negocio, con la organización divisional y corporativa. El líder se entrevista con la alta Dirección de la corporación para averiguar:

- Los objetivos financieros
- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación).
- Vínculos con las demás unidades de negocio (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoque integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente)

---

<sup>17</sup> Cfr. Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit., p. 52.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de no desarrollar objetivos e indicadores que optimicen un área a costa de otras.

La identificación de los vínculos entre las unidades de negocio hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la unidad de negocio fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

### Premisas Fundamentales.

Anterior a la construcción de un Cuadro de Mando Integral, eficaz, es obtener el consenso y el apoyo de la Dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de Dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto.

Para alcanzar la conexión entre la misión y las operaciones del día a día, el proceso de desarrollo avanzó a partir de dos direcciones. Por uno la dirección de Recursos Humanos, a la cual pertenece la Gerencia de Seguridad y Protección Civil, se dedicó a elaborar la misión y se la hizo saber al área y por otro lado se comenzó un diálogo con todos los involucrados en el área (proveedores de Servicios de Seguridad y empleados de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil) sobre las actividades que se verán afectadas y que todos ellos contribuirían activamente al éxito de la misión.

Obviamente, el compromiso y la motivación de la dirección tiene suma importancia. El directivo del área tiene que estar involucrado en el proceso y debe participar en el desarrollo de los primeros elementos básicos del Cuadro de Mando.

En consecuencia, también se aseguró que dicho trabajo recibiera el apoyo firme de la Dirección.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Sin el patrocinio y la participación activa de la Dirección no debe iniciarse un proyecto de Cuadro de Mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es probable que fracasará.

El apoyo de la Dirección al programa ayudó a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando,
- obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y
- clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del Cuadro de Mando.

El proyecto exige también de un equipo líder que pueda enmarcar, facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del Cuadro de Mando.

Pero el Cuadro de Mando deberá representar el conocimiento y el esfuerzo colectivo de todos los involucrados en el área de Seguridad y Protección Civil. El equipo líder debe estar completamente comprometido en el proceso, en caso contrario es probable que no se dé un buen resultado.

Gran parte de la fuerza del modelo radica en el proceso de desarrollo en sí, en el que un gran número de empleados participa en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la empresa. Además de la discusión y comprensión de la misión en sí misma, una parte central del trabajo consiste en un análisis más detallado para identificar las perspectivas estratégicas y los factores de éxito.

Por esta razón, en el proceso participaron activamente el mayor número posible de empleados y proveedores de Seguridad involucrados en la Gerencia. Resultó particularmente

importante que las relaciones causales y las prioridades que aparecen en las discusiones se comprendieran bien y tuvieran un amplio apoyo. Si no están bien comprendidas, el proceso será muy frustrante y habrá un alto riesgo de que todo el esfuerzo resulte inútil.

La decisión de a quién incluir en la gestión del proyecto es vital para tener éxito, así todo el equipo de la Gerencia de Seguridad, Gerente y Jefes de Departamento, fueron los líderes del proyecto.

Recordemos que una de las principales ventajas del Cuadro de Mando es precisamente que sustituye la jerga contable tradicional por metas e indicadores que los no contables entienden y aceptan con mayor facilidad, lo que hace que todo el equipo hable un mismo idioma.

Así la gestión del proyecto debe seguir los avances del trabajo continuamente, ofrecer consejos y sugerir ajustes que faciliten la comprensión del proceso como un todo al tiempo que garanticen la consistencia del Cuadro.

Otra de las premisas fundamentales para desarrollar un Cuadro de Mando es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales del área y de la empresa en sí.

Esto quiere decir que la organización debe tener el tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener la información necesaria para formarse una opinión bien fundada.

No basta con pedirle a todo el mundo que actúe de una manera diferente de ahora en adelante. Nuestro comportamiento está gobernado por valores y actitudes que, a su vez, se basan en nuestra experiencia previa. Para que se produzcan los cambios necesarios hay que crear una atmósfera que lleve a la experiencia nueva que gradualmente afectará primero a las actitudes y luego al comportamiento.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

---

Uno de los propósitos del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral es alentar los descubrimientos que son tan esenciales. Cuando la organización ve a continuación los efectos de su nuevo comportamiento, se establece una especie de proceso autogenerado.

### Pasos de la Construcción.

La "metodología" empleada en la construcción del Cuadro de Mando Integral se divide en los siguientes rubros:

**La Visión y Misión del área.** En la parte más alta del modelo está la visión y misión del área. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. Por misión definimos el ámbito del negocio al que se dedica el área.

**Perspectivas.** La visión y la misión se descomponen y describen en términos de diferentes perspectivas. Las usadas en este caso son las empleadas por Kaplan y Norton, y son la perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Metas Estratégicas.** La visión y la misión se expresan como un número de metas estratégicas más específicas, que servirán para guiar al área.

**Factores Clave para el Éxito.** En este nivel se describen aquellos factores que son críticos para que el área tenga éxito.

Indicadores Estratégicos. Esta parte del Cuadro de Mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten al área seguir los esfuerzos sistemáticos para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.

Plan de Acción. Finalmente, para completar el Cuadro de Mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

Esta "metodología se usó teniendo como base el libro Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral<sup>18</sup>, cabe señalar que la descripción tomada de esta fuente sirvió como un marco adecuado para el proceso de creación, más que como un conjunto detallado de instrucciones. La manera en la cual se desarrolló la metodología abarcó los siguientes pasos:

**Primer paso: Definir el área, describir su desarrollo y su papel dentro de la empresa.**

El propósito de este paso fue establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del área, así como llegar a una definición clara de la posición actual dentro de la empresa. Además de alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el área en el futuro, también se construyó una plataforma valiosa y necesaria para seguir adelante con la elaboración de nuestra misión y nuestras futuras estrategias.

La forma de realizar este trabajo fue mediante entrevistas individuales, principalmente con la dirección de Recursos Humanos, Subdirección de Relaciones Laborales, Gerencia y Jefes de Departamento de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.

En las entrevistas sostenidas con cada uno de los participantes fue importante alcanzar una visión del área y sus características desde todos los ángulos posibles, propósito para el que se

<sup>18</sup> Olve Nills-Göran. et. al. Op. Cit.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

utilizó el modelo FODA (por las iniciales de: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El modelo FODA (en inglés SWOT por Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats, siendo su traducción Fuerzas/Debilidades, Oportunidades/Amenazas, elaborado por Andrew desarrollado a principios de los años ochentas), nos ayudó a analizar lo que podemos hacer internamente (Fuerzas y Debilidades) y lo que podremos hacer en relación con el entorno exterior (Oportunidades y Amenazas). Este modelo resultó ser muy bueno, ya que el hecho de ser una área de soporte, nos ayudó a tener los elementos necesarios para ubicarnos dentro de la empresa.

### **Segundo paso: Establecer y Confirmar la Visión y Misión de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.**

Dado que el modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta.

El Cuadro de Mando aportará una visión y una misión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión y misión mal encaminadas pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta. En el caso de la Gerencia presentó una oportunidad excelente para alinear tanto la visión y misión del área con las de la organización.

Es importante el definir puntos básicos como son:

La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros del área, que significadamente va más allá de su entorno y posición actual.

---

La declaración de Misión nos define el ámbito del negocio al que se dedica el área.

Las Estrategias son principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

Los Objetivos o Metas nos indican, de una manera más precisa que una declaración de Misión, lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Como ya se ha dicho, antes de que se pueda desarrollar una Visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa del área.

Para establecer la visión tuvimos que considerar una serie de factores. Por ejemplo, cuestiones que no se pueden ignorar que están relacionadas con efecto de la evolución de la tecnología de la información sobre la empresa.

El hecho de que consideremos importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue al área a seguir un camino predeterminado.

Lo que sí creemos es que, para tener éxito, la Gerencia debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una Visión general, compartida por la organización, en la situación interna, externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque, el área tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

La manera de hacerlo fue solicitando a los participantes, Subdirección de Relaciones Laborales y Seguridad y la Gerencia de Seguridad y Protección Civil, que describieran cómo creen que será el área para alcanzar su visión.

De este modo, todo el mundo daría su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo.

Un procedimiento adecuado fue que todos los participantes expresaran con palabras claves su interpretación de la visión desde las diferentes perspectivas, y que luego hubiera una discusión final sobre las prioridades aparecidas entre las palabras clave mencionadas.

Las preguntas siguientes también resultaron útiles antes de adoptar la visión definitiva.

¿La visión nos da la confianza que necesitamos?

¿La visión nos propone el reto que necesitamos?

¿La visión nos puede ayudar a formular nuestras metas personales de manera satisfactoria?

¿Sentimos que la visión tiene significado y que es "nuestra"?

### **Tercer paso: Establecer las Perspectivas.**

Una vez que se han establecido la Visión, Misión y definir el papel del área de Seguridad en la organización, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que crear el Cuadro de Mando.

La elección de perspectivas se hizo principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas, basándose en el Cuadro de Mando Integral establecido por Kaplan y Norton.

Las perspectivas de desarrollo buscaron que indicaran de que manera propone la Gerencia desarrollarse y participar en la organización, teniendo como resultado productos y servicios que son ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor al área y a la empresa.

Estos efectos se observaron desde la perspectiva financiera, hecho que demostró que cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

#### **Cuarto paso: Desglosar la Visión según cada una de las Perspectivas y formular Metas Estratégicas.**

El modelo de Cuadro de Mando Integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia del área. El modelo es un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Cuadro de Mando bien formulado es la presentación de la estrategia de la área.

El propósito de este paso fue, entonces, transformar la Visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.

Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo, otra es formular la Estrategia global en términos más generales.

La Estrategia se puede definir como la relación entre la Visión del área y los planes operativos que se deben seguir día a día. En otras palabras, una Estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que el área necesita para pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, o sea, la visión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El proceso en sí para formular una estrategia generalmente es bastante complejo y requiere una aportación sustancial de recursos. Uno de los motivos es que normalmente hay numerosos aspectos y variables a considerar.

Como en muchas otras áreas, no hay acuerdo sobre cuál es el procedimiento adecuado para formular la Estrategia. De todos modos, siempre existe la pregunta fundamental sobre cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva duradera, pregunta que está en el centro del proceso de desarrollar y formular una estrategia.

Según nuestra experiencia al realizar este estudio, las ventajas más destacadas del modelo de Cuadro de Mando Integral radican precisamente en este rubro. El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

Una manera de poner esta fase del proceso en marcha fue pedirle a los participantes que describan las reglas de procedimiento generales que más fácil y eficazmente llevarían al área a la visión buscada.

La descripción se basó en las distintas perspectivas y, en cierto modo, en cada una de ellas. Un punto de partida adecuado fue la descripción anterior de cómo será el área en el futuro. A partir de ella, se pudo identificar reglas de procedimientos y estrategias adecuadas en unos cuantos aspectos: rentabilidad a corto y largo plazo; formas de establecer servicios dentro de la empresa.

Otra estrategia fue fijar relaciones con otras áreas en las que la Gerencia de Seguridad de Protección Civil desarrollará sus productos y servicios y con la persona que será responsable del desarrollo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una vez completada esta fase, el grupo contará con una declaración para cada perspectiva que indicará las estrategias principales, por orden de prioridad, para alcanzar la visión buscada.

La consecuencia automática es que las estrategias se basarán en la Visión. Esto nos ayudará mucho, dado que la Visión quedará más especificada y será más fácil entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.

El desarrollo de las estrategias para cada perspectiva se discute a continuación.

#### La Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva nos muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas.

Aquí encontramos una descripción de lo que Aseguradora I espera con respecto a la rentabilidad; también fue una perspectiva apta para describir los riesgos a los cuales estamos expuestos. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.

Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costos y productividad aumentada, y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión. En el caso de nuestro estudio al referirnos a esta perspectiva nos encomendamos al ámbito financiero del área, la rentabilidad que proporciona la Gerencia de Seguridad y Protección Civil a Aseguradora I.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En algunas empresas es útil denominar a esta perspectiva como "la perspectiva financiera y del accionista", algo que tiene dos propósitos. Los propietarios pueden tener unas expectativas más concretas que las habituales de obtener máximos rendimientos, y en algunos casos, pueden tener demandas específicas relacionadas con efectos ambientales o sociales.

Al considerar áreas de apoyo dentro de un empresa, la Perspectiva Financiera va encaminada hacia el cumplimiento y ahorro presupuestal.

#### La Perspectiva del Cliente.

Esta perspectiva describe cómo se crea un valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo del área de Seguridad deben ir guiados en esta perspectiva.

Cabe señalar que nuestra área tiene un mercado cautivo que es fijo y que serán todos los empleados y colaboradores de Aseguradora 1.

Si la Gerencia de Seguridad y Protección Civil no puede entregar los servicios adecuados, teniendo en cuenta el costo-efectividad, las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, afectarán el ambiente laboral repercutiendo en nuestros resultados financieros de la empresa.

Para entender lo que se debe hacer, tenemos que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de atención de los clientes. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos los servicios prestados.

Por ejemplo, debemos preguntarnos si nuestros servicios es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, por el contrario, no tiene mucha

importancia. Debemos descubrir la importancia que el cliente le da a valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc.

Hasta estar bien familiarizados con estos detalles, no pudimos adoptar estrategias básicas en relación con clientes y mercados para luego avanzar hacia otra perspectiva. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opinión convencional que de él tengamos, como sucede frecuentemente.

Las estrategias elegidas se basaron en los análisis mencionados y describieron, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definiendo los modos de especificar las políticas y reglas aplicables en la organización.

Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, nos proporcionaron una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se obtuvo fue la siguiente:

- Tamaño y desglose de nuestros clientes.
- Entrada de nuevos clientes.
- Satisfacción de los clientes con nuestros servicios.
- Costos por cliente.

También fue importante conocer cambios en las preferencias o actitudes del cliente. Un método, que utilizamos fue el realizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Gerencia de Seguridad y Protección Civil debe reaccionar antes de sufrir un insatisfacción de los clientes con el consiguiente daño en el ambiente laboral; en otras palabras, debe estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez.

#### La Perspectiva del Proceso Interno.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer las expectativas de Aseguradora I, los accionistas? Las respuestas deben surgir de esta perspectiva.

Lo primero que se hizo fue identificar los procesos de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil en un nivel general. El modelo llamado "Cadena de Valor" de Porter nos fue muy útil para este propósito. El modelo nos ayudó a describir los procesos del área, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio.

Después estos procesos fueron analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquéllos que no crean valor para Aseguradora I, ni directa ni indirectamente.

Los procesos restantes se describieron en términos de costos, tiempo requerido, certeza de calidad, principalmente. Los resultados obtenidos nos proporcionaron una base para elegir la forma de medir estos procesos.

Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar fueron los que tendieron a crear un valor a Aseguradora I y que contribuyeron a un mejor ambiente laboral. Ejemplo de éstos últimos son los procesos en relación con las necesidades de los clientes del área.

Esta perspectiva, principalmente, es análisis de los procesos internos del área. Este análisis incluyó la identificación de recursos y capacidades que la propia Gerencia necesita mejorar. Y

también las conexiones entre los procesos internos del área y las que colaboran más estrechamente.

Podemos considerar que la perspectiva del cliente se centra completamente en la idea de que Aseguradora I es un receptor de los servicios que se generan en la Gerencia de Seguridad y Protección Civil, en cuyo caso ampliamos la perspectiva del Proceso Interno para que incluya a aquellos socios que colaboran con nosotros, nuestros proveedores de Seguridad, con los que mantenemos una larga relación.

También nos ayudó el considerar la Perspectiva del Cliente desde un punto de vista externo y describir nuestras estrategias para todas estas relaciones, manteniendo un punto de vista puramente interior para la perspectiva del proceso interno.

En los últimos años, las publicaciones sobre estrategia han identificado en tendencia hacia esta clase de relación. Lo que se ha referido en llamarle "constelaciones de valor" y mantienen el punto de vista de Porter sobre el proceso interno, pero alcanza a ver que hacen falta unas cuantas circunstancias diferentes para que coincidan la satisfacción de las necesidades del cliente y el éxito en un negocio.

Un ejemplo actual es la forma en que deben coincidir los niveles educativos, las telecomunicaciones, las normativas fiscales y los requisitos técnicos normales para que la venta de programas a través de Internet tenga éxito.

Una situación así es difícil de entender en términos de flujos, porque en cierto grado puede ser el resultado de una colaboración planificada o de larga duración entre las partes interesadas. En todo caso, con frecuencia el factor decisivo es el mercado.

En el caso de la Seguridad repercute mucho el ambiente de las ciudades en las cuales Aseguradora I tiene oficinas, los porcentajes delictivos, la percepción de los Cuerpos de

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Seguridad tanto estatales como federales, los Programas de Locales y Federales en materia de Protección Civil son algunos, de los muchos tópicos, que influyen en la satisfacción que el cliente pueda tener de nuestro servicio. Fueron aspectos que se tomaron en cuenta y que se analizaron en su justa dimensión.

#### La Perspectiva de Formación y Crecimiento.

La Perspectiva de Formación o Aprendizaje y Crecimiento permite que se asegure la capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia de calidad duradera.

En esta perspectiva el área consideró no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar, el saber-como (expresión común del inglés know-how) necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo se puede apoyar la eficiencia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor.

Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, fue muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la Gerencia deberá cultivar como base en su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, también se tuvieron que determinar la forma de obtener ese conocimiento.

Se trazó una analogía entre competencia y el desarrollo de ésta, elaborando un balance de competencias. Encontrando en el lado del activo las capacidades y competencias necesarias para el éxito. Y por el lado del pasivo el financiamiento de las capacidades y competencias, o sea, quién las proporciona.

En nuestro modelo, realizamos un análisis en el "lado del activo" para determinar los tipos de conocimiento y las capacitaciones a incluir en las competencias básicas y luego decidimos

estratégicamente cuáles deberían ser “financiadas” con la ayuda de la organización o de socios externos.

Para llegar a una estrategia adecuada sobre competencias, especificando las áreas en las cuales invertir para desarrollarlas desde dentro y aquellas en las que recurrirá a la colaboración y los contactos externos, las siguientes preguntas nos resultaron útiles:

¿En qué consiste la competencia?

¿Para qué debe usarse?

¿Cómo afecta al valor para el cliente?

¿Es una competencia especializada?

¿Cómo cambia con el tiempo?

¿Con qué frecuencia se usa?

¿Cómo la afecta los avances tecnológicos?

Además de desarrollar estrategias de competencias, también describimos la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales, o dicho de otro modo, la estructura y las condiciones existentes para desarrollar el aprendizaje indispensable. Se trata de una estructura que lleva a desarrollar y mantener un alto grado de motivación y un enfoque apropiado en la misión común.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Figura 5. Balance de Competencias.<sup>19</sup>

ACTIVO	PASIVO
Ventas	Competencias usadas temporalmente
Servicio	Competencias en red
Producción	Socios
Desarrollo del producto	Competencias propias
Administración	

También se formularon metas para cada perspectiva. Tanto una empresa como un área en específico necesitan metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Fue esencial que estas metas fueran coherentes con la Visión Global y la Estrategia General, y que no entraran en conflicto entre sí.

También fue importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a preguntas como:

¿De qué modo?

¿Para qué área de la Gerencia?

¿Con cuánta frecuencia?

Y por supuesto, también ¿Quién?

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>19</sup> Olve Nils-Göran, et. al. Op. Cit. p. 81.

### **Quinto Paso: Identificar los Factores Críticos para tener Éxito.**

Este paso significó dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. En otras palabras, decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

Una forma adecuada de empezar este proceso fue formando grupos de discusión para determinar, cuáles son los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente.

En la sesión posterior, que resume y continúa la discusión, se alcanzó un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensable para tener éxito. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.

Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, fue importante alinear el Cuadro de Mando vertical y horizontalmente, o dicho de otro modo, averiguar si el Cuadro es internamente coherente hasta un punto razonable en relación con sus aspectos más destacados.

La alineación vertical es más o menos automática al ir identificando los factores para tener éxito y se les va clasificando por orden de prioridad.

La forma en que se alinearon los factores horizontalmente fue preparando un bosquejo del Cuadro de Mando como si fuera un diagrama de flujos y verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con las otras.

---

### **Sexto Paso: Desarrollar Indicadores, identificar Causas y Efectos, estableciendo un equilibrio.**

En esta etapa desarrollamos relevantes indicadores clave para su posterior uso. Al igual que en otros pasos, comenzamos con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas", en la que no se rechaza ninguna y todos los pensamientos se usan en el proceso.

Ya en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto fue encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, fue importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Se cuidó que los indicadores de las diferentes perspectivas no llevaran a la suboptimización, sino que se ajustaran a la visión globalizada sirviendo de apoyo a la estrategia.

Hemos decidido tratar esta fase como si fuera un solo paso, aunque en la práctica hemos visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes. Este paso abarcó dos fases la primera en la cual fueron propuestos los indicadores, y la segunda en la cual se estudió la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica y de relaciones causa-efecto que se pueden medir.

### **Séptimo paso: Establecer el Cuadro de Mando.**

Ya completados los pasos anteriores, se prepara el Cuadro de Mando para su aprobación y presentación. A efecto de facilitar su implementación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que ha llevado a la

creación del Cuadro. Es ideal que los participantes reciban la información completa para posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso de retroalimentación.

### **Octavo paso: Desarrollar un Plan de Acción.**

Finalmente, para completar el Cuadro de Mando, se tuvo que especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las Metas y la Visión establecidas. Este plan de acción incluyó a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos.

Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, el grupo acordó una lista de prioridades y un calendario, para así se evitar muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación.

En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos para ejercer la función de control.

### **Noveno paso: Implementación y Retroalimentación del Cuadro de Mando.**

Para mantener el interés en el Cuadro de Mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el Cuadro se use en los aspectos diarios de la gestión. De este modo proporciona las bases para la agenda diaria, teniendo una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El Plan de Implementación, por lo tanto, incluyó reglas y sugerencias que aseguraron que el seguimiento de un Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario.

Con referencia a los indicadores seleccionados se acordó cuestionarlos continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, reemplazarlos por otros más actuales.

Lo anterior es por supuesto tan fundamental que no se puede considerar como un simple paso de la fase introductoria. Lo destacamos porque sólo cuando el Cuadro de Mando ha pasado a ser una parte dinámica y funcional de la actividad diaria se puede decir que su introducción ya es completa.

Para que el Cuadro de Mando funcione como herramienta de control de la gestión se requiere un compromiso y una retro-alimentación constante.

## **CAPITULO 4 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCION CIVIL.**

### ***La Gerencia de Seguridad y Protección Civil y su papel en Aseguradora 1.***

En Aseguradora 1 y en la mayoría de las empresas, la dirección define la contribución particular del equipo de trabajo, desde sus propósitos más amplios hasta las actividades y acciones específicas. La Dirección muestra la concordancia de los propósitos del equipo de trabajo y la organización. La dirección integra esta contribución por cuatro factores principales:

- **Constitución:** dar existencia formal al equipo de trabajo.
- **Visión:** lo que el equipo de trabajo quiere lograr en el futuro.
- **Misión:** define el propósito del equipo de trabajo y su contribución particular a la empresa.
- **Metas y objetivos:** establece los resultados. Cuando se va a saber que se han alcanzado y las acciones y actividades específicas para obtener los resultados.

La dirección contribuye a la formación del equipo de trabajo y cada equipo de trabajo existe para un propósito determinado. La dirección mantiene enfocado el objetivo, evitando el viejo error de "Preparen, fuego, apunten". La dirección nos dice hacia donde vamos, específicamente qué está tratando de lograr el equipo y cómo lo va a hacer.

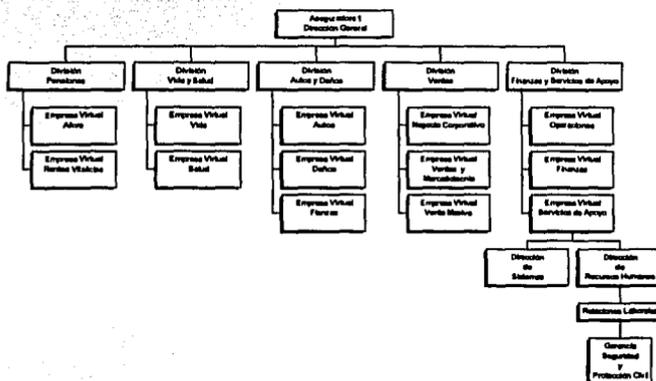
La dirección es el mecanismo que enfoca de manera propositiva las acciones hacia los objetivos del equipo. Una clara dirección ayuda a establecer prioridades para asignar recursos y crea el acuerdo sobre el propósito del equipo de trabajo.

La dirección contribuyó a la creación de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil y es la Gerencia ahora la encargada de cumplir con la misión que Aseguradora 1 le ha encomendado.

Aseguradora 1 cree no sólo en la seguridad como cumplimiento de normas gubernamentales. Con casi 100 años de existencia Aseguradora 1 siempre se ha preocupado por la seguridad, con este fin en 1995 se crea la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.

La Gerencia de Seguridad y Protección Civil pertenece a la Subdirección de Relaciones Laborales dentro de la Dirección de Recursos Humanos, en la empresa virtual de Servicios de Apoyo.

Figura 6. Ubicación de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil en Aseguradora 1<sup>20</sup>.



<sup>20</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 de Aseguradora 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

En la Gerencia de Seguridad y Protección Civil su **Visión** es:

“Aportar un valor agregado a Aseguradora I y convertirla en la empresa más segura de su ramo”<sup>21</sup>.

Esto implica que la Gerencia debe aportar valor a la organización y no ser un “mal necesario”, además debe contribuir para lograr que la organización a la cual pertenece ocupe un liderazgo en su ramo, presentando los más bajos índices delictivos y de accidentes y los más altos índices preventivos de riesgos.

Siendo su **Misión**:

“Servir y proteger, dentro de nuestras instalaciones, a asegurados, empleados, colaboradores y bienes patrimoniales de nuestra compañía, para que se sientan y estén en un ambiente de tranquilidad laboral, con el propósito de maximizar la productividad y la rentabilidad de Aseguradora I”<sup>22</sup>.

Mediante la **Estrategia** de:

“Integrar y coordinar equipos, sistemas y personas, logrando con ello salvaguardar la integridad física tanto de los colaboradores y sus bienes como de los recursos de Aseguradora I ante los riesgos a que están expuestos”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Fuente: Archivos Planeación Estratégica 2000 Gerencia de Seguridad y Protección Civil de Aseguradora I.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

---

Para cumplir con su misión, la Gerencia de Seguridad está organizada en cuatro áreas correspondientes a cuatro jefaturas de departamento, las cuales son: Seguridad, Control de Información Laboral, Protección Civil y Administración y Mantenimiento de Equipos.

#### **Seguridad (Vigilancia y Mantenimiento de equipos de Seguridad).**

Es el área encargada de llevar a cabo acciones orientadas a prevenir daños a las personas y bienes, por medio de los servicios de vigilancia, así como la encargada del buen funcionamiento de los equipos de seguridad.

Se caracteriza por estar enfocada a la anticipación de posibles causas y riesgos. Desarrollando e implementando procedimientos y sistemas de protección efectivos para la seguridad individual y al conocimiento de sistemas electrónicos de Seguridad.

Es encargado de los procesos de: Vigilancia y Custodia en la zona Metropolitana y en interior de la República, Control de Accesos, Capacitación al Servicio de Vigilancia, Mantenimiento Correctivo y Preventivo a equipos de Seguridad

#### **Control de Información Laboral.**

Es la encargada de controlar información interior de la empresa y de realizar investigaciones para encontrar al culpable, recuperar los bienes o reparar los daños.

Se caracteriza por estar enfocada al conocimiento del comportamiento individual con especialización en el comportamiento criminal. Caracterizándose por un pensamiento analítico y deductivo para detectar culpables.

---

Enfocada a los procesos de: Atención a robos, Investigaciones Especiales y Control de Información.

#### Protección Civil.

Es el área que realiza acciones encaminadas a proteger a grupos de población y reducir los daños en situaciones de emergencia de origen natural o accidental, orientadas a alejar a la población del siniestro y darle protección hasta el restablecimiento de la situación normal y dirigir labores de rescate.

Está enfocada al conocimiento del comportamiento colectivo con especialización en el comportamiento en situaciones catastróficas. Desarrollando e implementando procedimientos y sistemas de protección efectivos para la seguridad de grupos y habilidades para organizar o realizar labores de rescate.

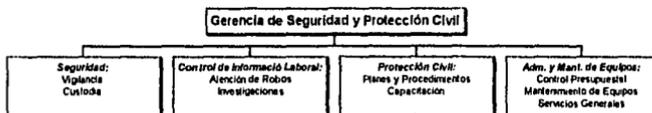
Los procesos de Protección Civil son: Planes y Procedimientos de Protección Civil en Zona Metropolitana y en el Interior de la República, Capacitación en Materia de Protección Civil, Coordinación de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

#### Administración.

Es el área responsable de administrar el presupuestos y las inversiones que se realizan en el área, enfocada al conocimiento de controles administrativos.

Para lo cual se ayudan de los procesos de: Control Presupuestal tanto en área metropolitana como en el interior de la República, Control de Inversiones y Servicios Generales (servicios de boleros, taxis y lavacoches).

Figura 7 Organigrama de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.<sup>24</sup>



### **Análisis Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

La situación del área la presentamos utilizando el análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual nos presenta un estudio del área basado en sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

#### **Fortalezas.**

Son aquellos aspectos que se deben mantener o reforzar dentro de la Gerencia para su crecimiento, y son:

- Habilidad de negociación.
- Conocimiento de la cultura organizacional.
- Nivel académico y especialización.
- Relación con autoridades del trabajo y seguridad.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<sup>24</sup> *Ibidem.*

- Recursos económicos y humanos suficientes.
- Personal en la Gerencia con experiencia.
- Aseguradora 1 es una empresa con una misión y valores que son consistentes con los de la Gerencia.

#### Debilidades.

Son aquellos temas que afectan la operación, en los que se debe trabajar para eliminarlos o al menos minimizarlos. Integrados por:

- Los directivos no ven la creación de un valor tangible en el área.
- Se tienen desviaciones presupuestales.
- El coordinar centros regionales en el interior de la República complica el control administrativo y operativo.
- Algunos clientes no están satisfechos con el servicio que presta el área.
- Falta de documentación de procedimientos dentro del área.
- Personal de vigilancia con poca experiencia y alta rotación.
- La planeación y comunicación cuenta con un enfoque local.
- No existe una cultura de seguridad en Aseguradora 1.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### Oportunidades.

Son aquellos puntos a los que se debe orientar la estrategia del área, que le permitirá un mayor desarrollo, y éstos son:

- Las políticas gubernamentales tiene un mayor interés en fomentar la cultura de la seguridad.

- Apoyo de instituciones gubernamentales en el fomento de la cultura de la seguridad.

- Cambio de cultura sindical y un creciente interés por la Seguridad y la Protección Civil.

- Relaciones Laborales y Seguridad están unidos mediante un enfoque orientado hacia el ambiente de trabajo.

- Un nuevo liderazgo vigoroso e interesado por la seguridad.

- Interés por parte del personal en los temas de seguridad.

- Apoyo de la dirección.

### Amenazas.

Son los obstáculos a los que se enfrenta el área, que pueden disminuir su eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

•El aumento de prestadores de servicio y visitantes al interior de las instalaciones aumenta día con día.

•Puede haber colaboradores que no compartan los principios y valores de Aseguradora 1.

•El índice de delitos tiende a aumentar en la ciudad en especial en áreas muy cercana a Aseguradora 1.

•La empresa preferencia la comodidad a la seguridad.

•Conflictos internos en los servicios de vigilancia.

•Riesgos de origen naturales propios del Distrito Federal.

•Riesgos provocados por descuidos humanos.

### ***Enfoque al cliente.***

El enfoque al cliente consiste en un claro entendimiento de las expectativas, valores y prioridades de aquellas personas que reciben el resultado de nuestro trabajo, asegurando que los productos o servicios que entregamos cumplan con los requerimientos del cliente. El enfoque al cliente tiene dos partes:

- Identificación de los clientes.
- Conocimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes.

La voz de cada uno de los clientes debe ser oída. Cada uno de los miembros del área de Seguridad debe entender las expectativas y necesidades de los clientes, de esta manera cada decisión será hecha teniendo en cuenta el impacto que ésta tendrá en el cliente.

#### Identificación de los clientes.

Los clientes son de todos los colores y tamaños, desde el niño que compra un chicloso hasta el vecino en nuestra colonia. Cada equipo de trabajo tiene varios clientes. Su cliente puede ser externo (el último consumidor del producto o servicio) o interno (la persona o personas a las que entrega su trabajo).

Frecuentemente a los clientes primarios se les trata con gran atención y consideración, mientras que a los clientes internos se les mira por encima y se les trata con desprecio. Ambos clientes son importantes para la empresa.

La Gerencia de Seguridad y Protección Civil identificó que sus clientes se dividen en dos sectores: los clientes internos y los clientes externos.

Los clientes internos son aquéllos que pertenecen a la organización de Aseguradora 1, compuestos por: Empleados, Areas de Aseguradora 1, Accionistas, Oficinas Metropolitanas, Directivos, Oficinas Regionales y Empresas Hermanas.

Los clientes externos están integrados por personas ajenas a la organización, los cuales están integrados por: Asegurados, Agentes de Ventas, Socios Indirectos y las empresas que prestan servicios a Aseguradora 1.

## Conocimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes.

Así mismo identificamos los requerimientos que los clientes desean en quince servicios que la Gerencia ofrece.

Producto	Conceptos que abarca
1. Accesos	Control de Accesos y Credencialización. Acceso rápido a Aseguradora 1. Políticas y Procedimientos de accesos. Control de proveedores.
2. Equipos de Seguridad	Adquisición de equipos para vigilancia. Equipamiento de sistemas de seguridad y Protección Civil. Mantenimiento a equipos de Seguridad.
3. Análisis de riesgos	Estudio sobre condiciones de seguridad.
4. Apoyo en acciones legales	Apoyo en acciones legales como visitas de inspección, notificaciones, órdenes de presentación. Investigaciones especiales:
5. Control de activos tecnológicos.	Control y resguardo de equipos de cómputo.
6. Apoyo Logístico y Operativos especiales	Seguridad y Protección Civil en eventos no comunes como fiesta de fin de año.
7. Apoyo en emergencias	Apoyo en emergencias como asaltos, emergencias médicas, incendios, temblores, etc.
8. Relaciones laborales	Apoyo en asuntos laborales como: Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, Seguridad Ambiental, Información.
9. Asesoría en Seguridad y Protección Civil	Asesoría en materia de procedimientos y medidas de Seguridad y Protección Civil.
10. Imagen	Buena atención de las instalaciones, imagen y buen servicio.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Producto	Conceptos que abarca
11. Capacitación en Seguridad y Protección Civil.	Cursos a clientes internos y externos en materia de Seguridad y Protección Civil.
12. Robos	Investigación de robos a bienes patrimoniales de Aseguradora 1 y de objetos personales.
13. Protección Civil	Realización e implementación de Planes de Protección Civil, organización de brigadas, simulacros.
14. Seguridad	Seguridad y Protección en instalaciones, servicio de escolta, custodia y resguardo a bienes patrimoniales y personas.
15. Servicios Generales	Servicios de taxis, boleros y lavacoches.

Así también los clientes expresaron las expectativas que tienen del área, las cuales se expresan en diez dimensiones de la calidad del Servicio.

Estas dimensiones fueron establecidas, definiendo lo que desean obtener del área. Calificando estas dimensiones de la más a la menos importante.

Quedando de la siguiente manera:

#### Oportunidad.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Es la disposición a proporcionar el servicio como el establecer acciones a tomar con fechas precisas, tiempo de respuesta, equipos funcionando y bien instalados.

**Comunicación.**

Se define como escuchar, difundiendo información y manteniendo el contacto. Que nuestros clientes estén siempre en contacto con nosotros.

**Objetividad.**

Es la evidencia física del servicio; herramientas, personal, local, papelería. Cumplir con recuperación de robos, efectuar simulacros, señalización, consejos de seguridad, reportes y pruebas a equipos de seguridad, trípticos, formatos de procedimientos de emergencias, consignas, etc.

**Comprensión.**

Es clarificar los requisitos y necesidades, proporcionando atención individual. Ponerse en los zapatos de los clientes, saber escuchar a las personas, que se sientan atendidas.

**Cortesía.**

Explica cómo el trato con respeto y buena presentación conservando el saber sonreír y contar con una etiqueta de presentación.

**Competencia.**

Determinada como las habilidades para hacerlo bien la primera vez. La cual se percibe en la Capacitación adecuada y óptima del personal de seguridad, conocimiento de las políticas y procedimientos, conocimiento del manejo de equipos y herramientas de trabajo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

**Confiabilidad.**

Precisada como la consistencia de la actuación, reflejada en fechas promesa, veracidad de información, cumplimiento de la políticas, información clara y precisa.

**Seguridad.**

Determinada como no tener riesgos. Observado en el conocimiento y buen manejo de herramientas de trabajo, excelentes planes de emergencia, protección civil perfectamente sustentada.

**Acceso.**

Destacados en la cercanía y facilidad de contacto. Reflejado en contar con el equipo necesario para lograr contacto, actitud, disponibilidad y medios para ser localizado en caso requerido.

***Establecimiento de las Perspectivas.***

Con base a la situación antes presentada se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, teniendo como objetivos principales:

1. Proporcionar guías para que la organización relativamente descentralizada alcance la visión global.

2. Proporcionar herramientas que indiquen la dirección y velocidad del área.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3. Apuntar que los métodos a usarse, a fin de alcanzar metas, debían determinarse de forma local.

4. Mostrar un foco de atención más amplio que los valores monetarios solamente.

5. Proporcionar avisos antes que las vías convencionales.

6. Clarificar y conseguir consenso sobre la visión y estrategia,

7. Comunicar la estrategia a todos los involucrados en el área,

8. Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos,

9. Establecer las metas estratégicas del área,

10. Alinear los recursos y las iniciativas estratégicas,

11. Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles o

12. Proporcionar una base para la formación estratégica.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Para el establecimiento del Cuadro de Mando Integral se desglosa la visión que el área tiene dentro de las cuatro perspectivas que estamos manejando, quedando la visión traducida en metas formuladas para cada perspectiva.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un camisa de fuerza.

---

Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales.

Por ejemplo, algunas organizaciones han expresado su preocupación respecto a que el Cuadro de Mando no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés como los empleados, los proveedores y la comunidad.

Es cierto que la perspectiva de los empleados está incorporada virtualmente en todos los Cuadros de Mando dentro de la perspectiva de formación y crecimiento.

De forma similar, si unas fuertes relaciones con los proveedores forman parte de la estrategia que conduce a un avance espectacular de cara al cliente y a una actuación financiera, los inductores de las medidas del resultado y de la actuación en las relaciones con los proveedores, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de proceso interno.

Pero creemos que no todos los grupos de interés tienen derecho de forma automática a tener una posición en el Cuadro de Mando.

Los resultados y los inductores de la actuación del Cuadro de Mando deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización.

Teniendo esta perspectiva se integran las cuatro perspectivas dentro de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil.

Así pues, todos los intereses de los grupos involucrados, cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio, pueden ser incorporados a un Cuadro de Mando.

### **La Perspectiva Financiera.**

Dentro del aspecto financiero el pertenecer a un área de soporte nos obliga a brindar una colaboración para la empresa en medida de nuestras posibilidades pero considerando un futuro dentro del cual colaboremos en la creación de valor. Lo cual se refleja en dos puntos.

### **Control Presupuestal.**

El cumplimiento presupuestal tanto en los Centros Regionales como en área metropolitana con la optimización de recursos que refleje un ahorro en el área

### **Ahorro de intangibles.**

Compra e instalación de equipos de seguridad que ayuden a la seguridad y protección civil pero que también proporcionen un ahorro de primas por concepto de aseguramiento de los edificios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **La Perspectiva los Clientes.**

En esta perspectiva establecimos que nuestra prioridad número uno es la satisfacción de los clientes considerando las características propias del área.

### **Satisfacción de Clientes.**

La satisfacción a los clientes tiene que darse cumpliendo con sus expectativas y atendiendo los dos tipos de clientes con los que contamos, los internos y los externos.

### La Perspectiva de los Procesos Internos.

Nuestros procesos internos se adaptaron en base a las perspectivas anteriores, quedando establecido:

#### **Procesos enfocados a los clientes con análisis de costo - beneficio.**

Teniendo como base el enfoque a nuestros clientes los procesos de nuestra área deben estar enfocados hacia ellos, siempre considerando la rentabilidad que podemos obtener.

### La Perspectiva de Aprendizaje.

La visión aquí desglosada fue una Cultura de Seguridad para un mejor servicio, dividida en tres áreas principales:

#### **Los Colaboradores de la Gerencia.**

Proveedores de servicios de seguridad, que como resultado de su capacitación se pongan la camiseta de Aseguradora 1.

#### **La Gerencia de Seguridad y Protección Civil.**

Capacitación que permita que los líderes, las personas integradas a la gerencia, sean visionarios en el futuro de la seguridad dentro de Aseguradora 1.

### **Aseguradora 1.**

Entre mayor capacitado esté el personal de Aseguradora 1 mayor será la eficiencia y eficacia en la respuesta otorgada a nuestros clientes.

### ***Identificación de factores críticos de éxito.***

El cumplir con la metas dependerán de factores críticos de éxito dentro de cada una de las perspectivas.

#### **La Perspectiva Financiera.**

1. Un factor es la Asignación correcta del presupuesto.

Si éste es mal asignado se pueden tener desviaciones considerables que afecten que el área no llegue a cumplir con sus metas.

2. El desarrollo de políticas y procedimientos del manejo del presupuesto de la Gerencia e Inversiones.

Se tiene que desarrollar políticas que logren integrar una mejor manera en la cual gastar y en la cual invertir, tanto en el área metropolitana como en el interior de la República.

### La Perspectiva de los Clientes.

#### 1. Diagnóstico de las expectativas de los cliente.

El poder diagnosticar bien las expectativas que ellos tienen de nosotros, el enfoque al cliente nos ayuda, pero debemos seguir en contacto ya que éstas pueden cambiar.

### La Perspectiva de los Procesos Internos.

#### 1. Creación de Carpetas de Procedimientos.

Crear carpetas de procedimientos que permitan regular la manera en la cual debemos trabajar y dicten normas y responsabilidades sobre los productos que genera el área.

#### 2. Calidad del servicio.

Mejorar los servicios que ofrecemos.

### La Perspectiva de Aprendizaje.

#### 1. Comunicación y Promoción de una cultura de Seguridad a Colaboradores, Gerencia y aseguradora 1.

Para poder desarrollar una cultura de seguridad, debemos establecer primero el nivel que se tiene para de ahí avanzar. Siendo la comunicación y promoción los factores decisivos para que ésta se adapte.

### **Desarrollo de Indicadores.**

Algo que no se puede medir es algo que no se puede controlar, para tal efecto se desarrollaron indicadores para cada perspectiva. Los indicadores nos muestran el nivel de avance que se tiene en busca de la obtención de nuestras metas.

#### **Indicadores Financieros.**

- Reporte mensual de avance del presupuesto.
- Reporte semestral de ahorro por equipamiento.
- Manual de políticas para afectaciones al presupuesto.
- Reporte de Gastos de Centros Regionales

#### **Indicadores de los Clientes.**

- Indices de satisfacción de clientes
- Quejas de clientes

#### **Indicadores de los Procesos Internos.**

- Seguimiento a folios de atención a clientes.
- Planes de trabajo.
- Documentación de procedimientos.
- Programa de Mantenimiento.

### Indicadores del Aprendizaje.

- Plan de Capacitación integral (Colaboradores, Gerencia y Aseguradora 1).
- Índice de Promoción de la Cultura de Seguridad.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### Esquema del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivos	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control presupuestal.</li> <li>• Ahorro de intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación correcta del presupuesto.</li> <li>• Desarrollo de políticas y procedimientos del manejo del presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte mensual de avance del presupuesto.</li> <li>• Reporte semestral de ahorro por equipamiento.</li> <li>• Manual de políticas para afectaciones al presupuesto.</li> <li>• Reporte de gastos de centros regionales.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de clientes.</li> <li>• Quejas de clientes.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos enfocados a los clientes con análisis de costo - beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas de procedimientos.</li> <li>• Calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a folios de atención a clientes.</li> <li>• Planes de trabajo.</li> <li>• Documentación de procedimientos.</li> <li>• Programa de Mantenimiento.</li> </ul>
<b>Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje de la gerencia, colaboradores y Aseguradora 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y Promoción de una cultura de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación integral.</li> <li>• Índice de promoción de la cultura de seguridad.</li> </ul>

### **Plan de Acción y Retroalimentación.**

Teniendo como base el Cuadro de Mando anteriormente descrito se organizó el siguiente plan de acción dentro del cual se coloca el tiempo estimado que tomará la implementación, así como el área responsable de llevar a cabo tal actividad. Así mismo del plan de acción contiene un rubro encaminado a la retroalimentación constante, factor que logrará adaptar el Cuadro a las necesidades que se tengan.

#### **Estimación de Tiempo y Responsables.**

<b>Tarea a Realizar</b>	<b>Tiempo de Realización</b>	<b>Responsable</b>
Asignación correcta del presupuesto.	2 meses	Administración.
Desarrollo de políticas y procedimientos del manejo del presupuesto.	4 meses	Administración.
Diagnóstico de expectativas.	4 meses	Seguridad. Protección Civil.
Carpetas de procedimientos.	6 meses	Seguridad. Control de Información Laboral. Protección Civil.
Calidad en el servicio.	6 meses	Seguridad. Protección Civil.
Comunicación y promoción de la cultura de seguridad.	6 meses	Seguridad. Protección Civil.
Retroalimentación	Después de pasar la etapa de implementación se tendrá una vez por mes.	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Cronograma de Actividades.

Meses	2 4	4 6	6 8	8 10	10 12
Asignación correcta del presupuesto.					
Desarrollo de políticas y procedimientos del manejo del presupuesto.					
Diagnóstico de expectativas clientes.					
Carpetas de procedimientos.					
Calidad en servicio.					
Comunicación y promoción de la cultura de seguridad.					

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES.

El Cuadro de Mando no es una iniciativa dirigida a mejorar un sistema de indicadores, tampoco encaminada a realizar cambios fundamentales en la forma en que se gestiona la organización, no es garantía de Visión ni de estrategia de éxito.

La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un Cuadro de Mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles, y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.

Uno de los motivos, también, por los que ha tenido tanto éxito "es que tanto el proceso como el Cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna"<sup>25</sup>.

Poder ver el área de Seguridad desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del papel que desempeña en la empresa, algo necesario para que la empresa alcance su metas generales y su visión global.

Todo esto ayuda a que tanto la organización como el área de Seguridad aprendan, crezcan, se adapten y tomen las decisiones que más les convengan, haciendo que ambos se acerquen más a ese futuro que quieren construir.

Nuestra experiencia al realizar este estudio, demostró que una de las ventajas radica en el modelo que permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

---

<sup>25</sup> Cfr. Kaplan Robert S., Norton David P. Op. Cit., p. 52.

Nos da una visión Global del Proceso y proporciona un Desarrollo de la Estrategia, traduciendo la Visión y Misión en algo menos abstracto.

Además proporciona un Sistema de Control de la Gestión, un nivel más operativo que en este caso refleja la manera en la cual las acciones cotidianas impactan en el logro de los objetivos del área. Las principales ventajas del Cuadro de Mando Integral las podemos integrar en:

### ***Una Visión Global del Proceso.***

El Cuadro de Mando Integral nos proporcionó una valiosa herramienta, para que tanto la Gerencia de Seguridad y Protección Civil como sus proveedores colaboradores, pudieran comprender la situación de la empresa, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo.

El Cuadro de Mando también nos aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán al área colaborar con la empresa en alcanzar sus metas.

El resultado fue que las operaciones diarias tuvieran como base una visión compartida de la dirección que debe tomar el área para contribuir con la empresa en sus metas a largo plazo, lo que significó que dicho curso de acciones fuera una realidad tangible y comprensible para todos.

Además, con el Cuadro de Mando separado por área de actividad, el control de las operaciones se vio con más relevancia que con los modelos anteriores. Los colaboradores de la Gerencia de Seguridad y Protección Civil fueron más comprensivos y estuvieron más motivados, abiertos al cambio y con la fuerza par implementar las decisiones de la empresa.

Así pues, el Cuadro de Mando es un formato simple y fácil de recordar, pero debe llenarse de propósito y contenido. Su propósito no es otro que recordarnos que ningún centro de interés debe descuidarse, y alentarnos a pensar constantemente en la relación entre la Gerencia de Seguridad y la Dirección de Aseguradora 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ***Desarrollo de la Estrategia.***

El Control de Gestión comienza con la Visión y Estrategia de la empresa, el Cuadro de Mando es un método de control de negocio.

El carácter descriptivo del Cuadro de Mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la Visión del área y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso del Cuadro de Mando se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que ya había tenido lugar en la Gerencia de Seguridad y Protección Civil, pero que contribuyó de gran manera en la creación del Cuadro de Mando.

En este caso, la preparación del Cuadro de Mando sólo confirmó las estrategias existentes, aunque ayudó a que dichas estrategias se expresaran en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

Cuando hablamos del Cuadro de Mando Integral, nos estamos refiriendo a distintos tipos de equilibrio entre corto y largo plazo, entre distintas partes, entre cómo nos ven los demás (perspectiva) y cómo nos vemos a nosotros mismos (enfoque), y entre la medición del cambio y la situación en un momento concreto.

Los Cuadros de Mando pueden ser útiles tanto con propósitos estratégicos como operativos. En el caso de la Gerencia permitieron que el área conociera y revisara su estrategia,

---

y a la vez modificara su Sistema de Control de Gestión, obteniendo con esto mejores resultados para el área.

El Cuadro de Mando promueve la comunicación dentro de la empresa, reforzando así su capacidad de adaptarse a su entorno pero también de poner a prueba nuevas ideas.

El Cuadro nos permitió contar con una herramienta que no sólo hizo pensar de forma diferente al área de Seguridad y Protección Civil, también permitió traducir la estrategia en metas específicas e indicadores numéricos. En otras palabras desarrollar la Estrategia y un nuevo Sistema de Control de Gestión con proceso de seguimiento.

Uno de los propósitos principales que el Cuadro nos proporcionó fue establecer la participación y la comunicación que conciernen a la Visión y las Metas Estratégicas.

Cabe señalar que si el concepto se aplica inadecuadamente, las personas de la organización pueden verlo como una herramienta para controlar más que para asegurar que la empresa avanza hacia sus metas establecidas. Por lo tanto, fue importante que una gran parte de los colaboradores del área, participaran en el propio proceso de desarrollar el Cuadro de Mando.

De esta forma, se puede alcanzar un consenso sobre la ayuda que cada individuo puede prestar para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión global de la empresa.

Es fundamental que el Cuadro de Mando Integral se base en la Visión y las Metas Estratégicas.

Antes de que un proceso de Cuadro de Mando pueda seguir adelante, la estrategia se debe desglosar en indicadores y metas coherentes con ella. Si el Cuadro de Mando no se basa en la estrategia, existe un serio riesgo de suboptimización, con diferentes partes trabajando en propósitos opuestos.

El reto principal es alcanzar un equilibrio entre participación máxima en el proceso de formulación de la estrategia y mantener la atención centrada en las operaciones.

Se ha demostrado que muchos disfrutan soñando en una visión lejana en lugar de hacer frente a su trabajo diario.

Para seguir siendo competitiva, dentro de una empresa la Gerencia de Seguridad y Protección Civil revisa constantemente su estrategia. Los tiempos actuales hacen que opere en un entorno que las obliga a poner a prueba su estrategia continuamente.

El vínculo entre las metas estratégicas y los indicadores del Cuadro de Mando puede considerarse como una hipótesis de ciertas relaciones causa - efecto. Si finalmente resulta que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, ese descubrimiento indica que las teorías en las que se basa la elección de estrategia deben volver a examinarse.

Discusiones de este tipo deben mantenerse hacer que el Cuadro de Mando Integral no se considere un producto estático sino un modelo vivo.

### ***Sistemas de Control de Gestión.***

El Cuadro de Mando para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícito, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

Los objetivos de una empresa se han expresado tradicionalmente en términos de indicadores y metas financieras. Como resultado, se han desarrollado sistemas para permitir el control prácticamente diario de los indicadores financieros.

Muchas empresas no tienen la capacidad de controlar indicadores no financieros, o no tienen tradición de hacerlo, o sea que aquí existe un riesgo sustancial de que los indicadores no financieros se descuiden.

Un Cuadro de Mando Integral no sólo sirve para darle a una empresa una visión más amplia de su propio negocio, sino también para obligarla a determinar de qué manera los distintos indicadores se afectan unos a otros.

Se deben fijar metas para cada indicador. Para que un Cuadro de Mando Integral sea creíble, primero las metas deben ser coherentes con la Visión Global y la Estrategia General. Segundo, tienen que ser realistas y asequibles. Mientras que las metas tienen que ser lo suficientemente ambiciosas como para incitar a la organización a desarrollarse, también es importante que todos los empleados vean que generalmente se alcanzan casi todas las metas.

El Cuadro de Mando es un método de control estratégico de un negocio u otra operación. Naturalmente, debe estar en línea con sistemas de control existentes, en particular con el Control de Gestión.

Los presupuestos, informes y sistemas de incentivos deben adaptarse al Cuadro de Mando y con el tiempo coordinarse, tal vez incluso integrarse, con los indicadores usados en él.

De otro modo, la tradicional responsabilidad y las habituales recompensas por los resultados monetarios probablemente continuarán predominando, a expensas de la responsabilidad de cumplir con los compromisos surgidos del diálogo sobre el Cuadro de Mando. Además, se deben dedicar recursos excesivos a los procesos administrativos.

### ***La Organización que Aprende.***

La función primaria del Cuadro de Mando es controlar las operaciones de la empresa. Proporciona un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir con la Visión de la empresa.

Por extensión, también hay un efecto más. Nuestras suposiciones sobre las relaciones causales se verán confirmadas o desmentidas. De este modo, el Cuadro de Mando Integral también puede facilitar el aprendizaje.

Como individuos o como empresa desarrollaremos una mejor comprensión de la relación entre lo que hacemos y el éxito que tiene la empresa.

El uso de una serie de indicadores puede aumentar el intercambio de información, y además, el proceso estimula el esfuerzo consciente de revisar las relaciones causa - efecto.

El Cuadro de Mando Integral mostró su valía como método para alcanzar el consenso sobre una nueva hipótesis relacionada con la forma en que se pueden explotar los puntos fuertes y tener éxito financiero en áreas de soporte para la empresa.

En un proceso de Cuadro de Mando Integral la estrategia se desglosa en indicadores y metas específicas. Este proceso desarrolla la participación, la conciencia, la descentralización de toma de decisiones, y la responsabilidad de alcanzar las metas que se han formulado.

En consecuencia, debe haber un análisis sobre el logro de las metas en el que la organización extraiga conclusiones sobre lo que está haciendo bien, lo que no se está haciendo tan bien, y lo que se puede mejorar.

---

**BIBLIOGRAFIA.**

**BLANQUEL** Eduardo. Nuestras Historias, México y el Grupo Nacional Provincial, México, Editorial Grupo Nacional Provincial S. A., 1979, 1ra. Edición.

**DRUCKER** Peter F. et. al. Measuring Corporate Performance., Editorial Harvard Business School Press, Estados Unidos, 1998, 1ra. Edición.

**GOETSCH** David L. Administración de la Seguridad Total, México, Editorial Prentice Hall, 1998, 1ra. Edición.

**KAPLAN** Robert S., **NORTON** David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), España, Editorial Gestión 2000, S. A., 1997, 1ra. Edición.

**KAPLAN** Robert S., **NORTON** David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (Para implantar y gestionar su estrategia), España, Editorial Gestión 2000, S. A., 2001, 1ra. Edición.

**KOLLURU** Rao, et. al. Manual de Evaluación y Administración de Riesgos, México, Editorial McGraw-Hill, 1998, 1ra. Edición.

**OLVE** Nils-Göran. et. al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers), España, Editorial Gestión 2000, S. A., 1999, 1ra. Edición.

**PORTER** Michael P. Ventaja Competitiva, México, Editorial CECSA, 1996, 12va. Edición.

**STEINER** George A. Planeación Estratégica, México, Editorial CECSA, 1994, 17ma. Edición.