

**¿CÓMO EVALUAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
ANTE LOS CAMBIOS DEL MERCADO DE TRABAJO?.
ESTUDIO REALIZADO EN EL SECTOR SEGUROS DE COLOMBIA PARA EL
RAMO DE ACCIDENTES DE TRABAJO**

**MARIA CAROLINA LEÓN MUÑOZ
ZORAIDA VARGAS VARGAS**

TRABAJO DE GRADO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C., NOVIEMBRE DE 2009**

**¿CÓMO EVALUAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
ANTE LOS CAMBIOS DEL MERCADO DE TRABAJO?
ESTUDIO REALIZADO EN EL SECTOR SEGUROS DE COLOMBIA PARA EL
RAMO DE ACCIDENTES DE TRABAJO**

**MARIA CAROLINA LEÓN MUÑOZ
ZORAIDA VARGAS VARGAS**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
ANGEL RODRIGO VÉLEZ BEDOYA
Filósofo y Magister en Administración**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C., NOVIEMBRE DE 2009**

TABLA DE CONTENIDO

<u>LISTAS ESPECIALES</u>	<u>1</u>
LISTA DE TABLAS	1
LISTA DE GRAFICAS	1
LISTA DE ILUSTRACIONES	1
<u>GLOSARIO</u>	<u>2</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>5</u>
PALABRAS CLAVE	6
<u>ABSTRACT</u>	<u>7</u>
KEY WORDS	7
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>8</u>
<u>CAPITULO I: “¿CÓMO EVALUAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES ANTE LOS CAMBIOS DEL MERCADO DE TRABAJO?”</u>	<u>14</u>
<u>CAPITULO II CASO MAPFRE</u>	<u>25</u>
<u>CAPÍTULO III EL MODELO DE PREVENCIÓN PROPUESTO</u>	<u>44</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>52</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>55</u>

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: TABLA DE COTIZACIONES MÍNIMAS Y MÁXIMAS	18
TABLA 2: CIFRAS DE SINIESTRALIDAD LABORAL ENTRE 2006 Y 2007	23
TABLA 3: ACCIDENTES DE TRABAJO AGRUPADOS POR GRAVEDAD 2006-2007	24
TABLA 4: ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE MAPFRE	27
TABLA 5: ROA 2001- 2007 DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	29
TABLA 6: RESULTADOS DE ZONAS DE HACINAMIENTO DE 2001 A 2007 POR CUARTIL.....	29
TABLA 7: ASIMETRÍA FINANCIERA DEL SECTOR 2001-2007	30
TABLA 8: RANKING POR TOTAL DE ACTIVOS SECTOR SEGUROS	31
TABLA 9: RANKING POR PATRIMONIO SECTOR SEGUROS	32
TABLA 10: RANKING POR PRIMAS EMITIDAS	32

LISTA DE GRAFICAS

ECUACIÓN 1: EVOLUCIÓN DE LA MEDIA, MEDIANA Y TERCER CUARTIL DE 2000 - 2008	30
--	----

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: CONJUNCIÓN DE ELEMENTOS Y SISTEMAS DENTRO DEL PROCESO DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE DE MAPFRE.....	40
ILUSTRACIÓN 2: CIRCULO DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO MAPFRE	40
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE MAPFRE.....	48

GLOSARIO

- Siniestralidad laboral: “referencia a la frecuencia con que se producen siniestros con ocasión o por consecuencia del trabajo. Se distingue del término accidentabilidad laboral en que la muestra considerada, en el caso de la siniestralidad laboral, sólo incluye a los trabajadores con las contingencias profesionales aseguradas o las horas por estos trabajadas; y sólo contabiliza los sucesos para los que se ha establecido la actuación del seguro.”¹ (Wikipedia, 2006)
- Accidentalidad: Casual, imprevisto
- Peligrosidad: riesgo de accidente por unidad de trabajo
- Carga de trabajo: cantidad de trabajo desarrollada por trabajador y año con relación a las horas trabajadas y a la intensidad o ritmo de trabajo
- Prevención: el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo”. (Legis, 1995)
- Riesgo laboral: “posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo”. (Serna, 1997)
- Accidente de trabajo: “todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Al igual se considera accidente de trabajo: A el (sic) ocurrido en cumplimiento de labores cotidianas o esporádicas en la empresa, el que se produce en cumplimiento del trabajo regular, de órdenes o en representación del empleador así sea por fuera de horarios laborales o instalaciones de la empresa. El que sucede durante el traslado entre la residencia y el trabajo en transportes suministrado por el empleador”
- Enfermedad profesional: “la contraída a consecuencia del trabajo realizado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Siniestralidad_laboral

aprueba por las disposiciones y desarrollo de la presente ley y que se están provocadas por la acción de los elementos o sustancia que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional” (Legis, Ley de seguridad social, 1994)

- Equipo de protección individual: cualquier instrumento que lleva o sujeta el trabajador para protegerle del riesgo de sufrir un accidente (por ejemplo, cascos para la cabeza, protectores sonoros para los oídos, etc.).
- Seguridad e higiene en el trabajo: es una expresión sinónima de prevención de riesgos laborales. Utilizada muy frecuentemente antes de la Ley de Prevención de 1995.
- Salud laboral: en general se utiliza como sinónimo de prevención de riesgos laborales. Específicamente hace referencia a los aspectos sanitarios de la prevención de riesgos laborales.

La Ley, así mismo, contempla otros conceptos tales como:

- Accidente de trabajo: “toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o consecuencia del trabajo que realiza por cuenta ajena”.
- Enfermedad profesional: “la contraída a consecuencia del trabajo realizado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se aprueba por las disposiciones y desarrollo de la presente ley y que se están provocadas por la acción de los elementos o sustancia que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional” (Ley 1994 Seguridad Social).
- Equipo de protección individual: cualquier instrumento que lleva o sujeta el trabajador para protegerle del riesgo de sufrir un accidente (por ejemplo, cascos para la cabeza, protectores sonoros para los oídos, etc.)

- Seguridad e higiene en el trabajo: es una expresión sinónima de prevención de riesgos laborales. Utilizada muy frecuentemente antes de la Ley de Prevención de 1995.

- Salud laboral: en general se utiliza como sinónimo de prevención de riesgos laborales. Específicamente hace referencia a los aspectos sanitarios de la prevención de riesgos laborales.

De acuerdo al Doctor Javier González se puede tener en cuenta otras definiciones tales como:

- Factor de riesgo: “Conjunto de fenómenos de los cuales depende la probabilidad de ocurrencia de un evento.”
- Riesgo profesional: “El accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional”.
- Fondo de riesgos profesionales: “Cuenta especial de la nación, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuyo objetivo es posibilitar el desarrollo de estudios, campañas, actividades de promoción y divulgación para la prevención de riesgos de origen profesional. También debe atender la prevención de actividades de alto riesgo, como la exposición a radiaciones ionizantes, sustancia mutágena, teratógenas o cancerígenas.”

RESUMEN

La prevención de riesgos en el sector seguros es de gran importancia para una empresa dedicada a este negocio, especialmente en el ramo laboral donde sucede la mayor cantidad de accidentes de trabajo y lesiones a largo plazo; sin embargo para que esto se cumpla a cabalidad, se necesita un trabajo en conjunto con los empleados de la organización y con outsourcings especializados para brindar el mejor servicio y lograr la diferenciación frente a las demás compañías competidoras, de esta forma no solo se logrará brindar un mejor servicio y salir del hacinamiento en el que se encuentran estas empresas prestadoras de servicio, sino que también se podrán reducir los costos y cumplir una función social. Se busca entonces un nuevo modelo que cumpla con todas las características de la prevención de riesgos en el que todos los miembros involucrados en el proceso participen y así con un trabajo en equipo se puedan reducir los siniestros como los accidentes de trabajo que son los mayores costos de las organizaciones.

Este trabajo se realizó con una investigación de tipo descriptivo en el sector seguros, especialmente enfocándonos en las ARP, realizando un estudio basado MAPFRE seguros, una compañía aseguradora de alto reconocimiento a nivel nacional e internacional; esto teniendo en cuenta los cambios en el trabajo, las innovaciones tecnológicas, y los modernos procesos productivos. para ello se crea un modelo basado en la teoría de “la estructura de las organizaciones” de Henry Mintzberg en el que se hace necesario garantizar un mayor grado de protección de la seguridad, higiene y la salud de los trabajadores así como de servicios de prevención.

PALABRAS CLAVE

- Riesgos profesionales
- Siniestros
- Prevención
- Legislación
- Evaluación

ABSTRACT

It is necessary to find a new model that meets all the characteristics of risk prevention. All members involved in this model can participate and contribute to reduce labor accidents that are the highest expenses in an organization.

This work was elaborated with a descriptive research in the insurance sector, specially focusing on the ARP. This research was based on MAPFRE Seguros, a renowned insurance company with a high national and international recognition. We took into account changes at work, technological innovations and modern production processes.

For this a model was created based on the theory of "organizational structure" by Henry Mintzberg in which it is necessary to ensure a higher degree of security protection, hygiene and health of workers and prevention services.

KEY WORDS

- Occupational Risks
- Claims
- Prevention
- Legislation
- Evaluation

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de dos décadas, el sector laboral ha tenido muchos cambios, en un principio debido a las transformaciones que ha tenido la sociedad, empezando por los cambios en los modelos administrativos que se tenían, los cuales se empezaron a realizar con diferentes tipos de trabajo, estos últimos iniciados por Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario; el otro Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Taylor fue el fundador de la administración científica del trabajo y su preocupación fundamental era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica. Es por esto, que el autor es uno de los primeros en hacer una distinción entre productividad y producción. Por otro lado Henri Fayol se preocupó por sistematizar el comportamiento de los empleados en el interior de una organización estableciendo 14 principios fundamentales para él, y que serían claves para un buen desempeño del empleado en el interior de la organización y de la organización en el mercado en el que se desenvuelve. Su preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización

(departamentos) y de sus interrelaciones estructurales, haciendo énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, la orientación de la corriente anatómica y fisiologista es enfocada: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).

Es así, como en las organizaciones de hoy en día se está operando; donde no solo se debe trabajar en conjunto con los empleados sino que se ha visto la obligación de trabajar en vínculo con otras empresas para que nos provean los servicios que necesitamos en forma de outsourcing y otros modelos, no solo para prestar un mejor servicio al cliente en cuanto al cumplimiento, sino que también para reducir costos y tener por un lado mayores utilidades y por otro lado ofrecer mejores precios competitivos; ya que en esta sociedad estamos sumergidos en un mar rojo, en el que todas las empresas buscan ganar una mayor participación en un mercado relativamente pequeño, donde todas ofrecen servicios similares y es muy difícil lograr la diferenciación para poder navegar en un mar azul por un pequeño periodo.

De esta forma nuestro trabajo se realizó con una investigación de tipo descriptivo en el sector seguros, especialmente enfocándonos en las ARP, realizando un estudio basado en una compañía reconocida como lo es MAPFRE seguros; esto teniendo en cuenta los cambios en el trabajo, las innovaciones tecnológicas, y los modernos procesos productivos, que hacen necesario garantizar un mayor grado de protección de la seguridad, higiene y la salud de los trabajadores así como de servicios de prevención.

Las empresas cada vez enfocan sus estrategias en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente, no obstante las empresas siempre buscan estar a la vanguardia de la tecnología, de estrategias de mercadeo, disminuir costos, buscando adquirir competitividad; pero las empresas que tienen este enfoque hacia el cliente descuidan la gestión de riesgos de trabajo de seguridad, sin tener en cuenta que los riesgos de trabajo están asociados a cada una de las áreas que componen las empresas.

Es por esto, que el instrumento crucial sobre el que descansa la nueva concepción de la prevención de los riesgos en el trabajo es precisamente la creación de servicios de prevención, definidos de acuerdo al Doctor Javier González; administrador y profesor del Magister en Dirección y Gerencia de la Universidad del Rosario; como “el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”² (Rodríguez, 2006). Gracias a esto nos hemos cuestionado que podría salir mal con este nuevo sistema?, ¿en que consiste el modelo? y si gracias a él se podría disminuir la siniestralidad laboral y si esta última se encuentra condicionada por la dotación suficiente y conjunto de prevenciones en las organizaciones.

Nos propusimos como objetivo analizar un modelo de prevención que garantice la seguridad y salud de los trabajadores para poder cumplir con las necesidades de nuestros clientes externos. Este objetivo se realizará mediante la evaluación del modelo de prevención de riesgos laborales de MAPFRE COLOMBIA ARP, revisando la evaluación de los riesgos, la formación de los trabajadores, y la constitución de una organización, compuesta de medios humanos y materiales, apta para ejecutar la actividad clave de prevención y la importante y numerosa competencia con la que cuenta el mercado. De esta forma buscamos el diferenciador que logre que las organizaciones que van a adquirir los servicios de MAPFRE tengan la seguridad que van a recibir el mejor servicio, ya que éstas van a ser las empresas que tengan los menores índices de incapacidad y ausencias laborales. También se busca que por medio de estos servicios de prevención MAPFRE COLOMBIA ARP logre cada día una mayor cuota de mercado en este campo nuevo para la empresa.

Nuestro proyecto se encuentra justificado en cuanto a que el sistema tiene unas características particulares las cuales son, de acuerdo al Doctor González Rodríguez: dirigido, orientado, controlado y vigilado por el estado, son afiliados de

² González Rodríguez Javier Leonardo, “Estado actual del sistema general de riesgos profesionales en Colombia”, Centro editorial Universidad del Rosario, 2006.

forma obligatoria todos los trabajadores dependientes y no obligatoria los trabajadores independientes, la afiliación se realiza a través del empleador, quien tiene la facultad de seleccionar libre y voluntariamente las entidades y por último los trabajadores afiliados tendrán el derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones previstas en el decreto 1295 de 1994.

Esto también debe ir acompañado de la cooperación de las empresas en cuanto a que deben prevenir y suprimir los riesgos mediante la formación continua por parte de la empresa prestadora del servicio buscando reducir la peligrosidad asociada al puesto de trabajo sin que aumente el número de accidentes por el juego de otros factores. De allí que la seguridad en el trabajo no se reduce a la mayor o menor accidentalidad en un momento dado, sino que responde a la integración de una serie de factores que determinan las condiciones del trabajo, ligadas al propio crecimiento del empleo y aspectos más bien relacionados con las condiciones de trabajo vinculadas a las características del puesto y al entorno organizativo.

A su vez la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos o a la aparición de nuevas actividades y especialidades, deberán ser suficientemente anticipadas por una política eficaz de prevención de riesgos, y ello no sólo en el ámbito de la empresa, sino también desde los instrumentos de participación y coordinación de ámbito intersectorial e interadministrativo. La política de prevención de riesgos laborales debe centrarse así mismo en factores muy concretos como la incidencia de la temporalidad de la contratación, donde la forma de emplear a las personas por medio de temporales, incide en el modelo de prevención de riesgos por tener múltiples actividades y/o multisectores pequeños para los cuales se debe realizar todo el programa de salud ocupacional.

Podemos decir de acuerdo a lo anterior que una política de prevención de riesgos capaz de anticipar y adaptarse a los cambios permanentes de las organizaciones productivas deberá combinar unos medios técnicos adecuados con la necesaria participación y cooperación entre la dirección de las empresas y la representación de los trabajadores. Además de la acción coordinada por parte de los poderes públicos y la actuación de los interlocutores sociales.

Por otra parte la principal características definitorias del siglo XX fue la irrupción de las organizaciones como actores centrales en sociedades modernas. Estas organizaciones regulan nuestras vidas en muchos sentidos, pues nos proporcionan bienes y servicios y nos dan una gran variedad de pautas para nuestra supervivencia.

Frente a esta situación tenemos un sin número de teorías que explican formativamente el trabajo de los gerentes, pero es Henry Mintzberg en su obra “La estructuración de las organizaciones” quien comparó el trabajo real en el que los gerentes se desenvuelven y en el que nos muestra como se deben defender realmente en un mundo caótico, en el cual muchas veces se dificulta distinguir entre lo importante, lo urgente y lo no urgente y muchas veces las decisiones se toman sin considerar realmente las consecuencias que estas conllevan. En algunos casos, los gerentes toman decisiones sobre el afán de cumplir con los objetivos y con las tareas impuestas por los superiores sin pensar realmente en un beneficio para la organización y sin tener en cuenta en las implicaciones que estas decisiones pueden traer a futuro. El autor elegido para sustentar nuestra teoría es Henry Mintzberg, quien expone en esta obra que no siempre se deben seguir los lineamientos de los libros ni estas teorías ya que en la mayoría de los casos se deben crear estrategias emergentes, pues los libros siempre se encuentran inmersos en escenarios controlados y por consiguiente planificados, pero la realidad es que las empresas no viven como una imagen, como lo dice el Doctor Luis Fernando Restrepo; Decano de la Facultad de Administración de Empresas y Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario; imagen en las que se puede divisar un pasado y lo que esto puede traer en consecuencia, sino que las circunstancias y los problemas llegan de repente, en el que las decisiones se deben tomar en el momento en que llegan por medio de estrategias emergentes en caso tal que no se haya prevenido y no dejarlas pasar porque sería demasiado tarde.

Para Mintzberg en su obra “la estructura de las organizaciones” es de gran importancia organizar las partes de una empresa como un todo que sea coherente y que pueda responder a las exigencias del entorno; también demostró que el poder

es algo que se encuentran intrínseco dentro de las organizaciones y no es una simple patología y también demostró que no todas las estrategias exitosas son aquellas que se encuentran planificadas sino que por el contrario y como lo hemos dicho con anterioridad, pueden ser emergentes y son estrategias que no tienen que ser creadas obligatoriamente por la alta gerencia, de donde demostró cinco configuraciones posibles que se pueden implementar en el interior de una empresa de acuerdo a las necesidades que tenemos o que se nos pueden presentar.

A partir de lo anterior vamos a tener en cuenta el proceso de coordinación de Henry Mintzberg, aplicándolo a MAPFRE COLOMBIA ARP, el cual se basa en cinco mecanismos de coordinación los cuales son: 1) un núcleo de operaciones, 2) Ápice estratégico, 3) "línea y serán explicados, mas adelante en el desarrollo del tercer capítulo.

De esta manera nuestro trabajo lo vamos a dividir en tres grandes partes; en la primera vamos a contextualizar nuestro trabajo: "¿Cómo evaluar un modelo de prevención de riesgos laborales ante los cambios del mercado de trabajo?" El cual es un estudio realizado en el sector seguros de Colombia para el ramo de accidentes de trabajo; en nuestro segundo capítulo vamos a estudiar el caso MAPFRE donde vamos a realizar una reseña organizacional y trataremos el estudio empírico que se ha realizado en el interior de la compañía y por último en nuestro tercer capítulo revisaremos el modelo de prevención propuesto en el cual vamos a realizar una comparación de la teoría propuesta con la realizada que se esta viviendo en el interior de la organización.

CAPITULO I: “¿Cómo evaluar un modelo de prevención de riesgos laborales ante los cambios del mercado de trabajo?”

En la actualidad, la globalización económica, el desarrollo de las nuevas tecnologías, traen consigo una alta inestabilidad en los mercados laborales que hace que se mantenga de forma crónica situaciones de desequilibrio, dándose amenazas como la pérdida del trabajo, la inestabilidad laboral, los cambios no deseados (movilidad funcional, geográfica,...), la realización de trabajos no acordes con la profesión o estudios, por debajo de la propia cualificación, situaciones derivadas del establecimiento de nuevos sistemas organizativos que emanan del desarrollo tecnológico y científico que conducen a nuevos modelos de vida deparando cambios diversos que traen consigo una mayor predisposición personal desde el punto de vista tanto físico y mental y que conllevan a trastornos que abarcan un amplio abanico: Desde los problemas biológicos (cardiovasculares, gástricos o musculoesqueléticas), a otros de tipo psicológico o social (salud mental, satisfacción laboral, absentismo, conductas de adicción).

De allí se desprenden también muchos cambios en los estilos de vida, pues con la incursión de nuevas tecnologías, las personas se han vuelto más sedentarias, ya que muchas actividades que se realizaban fueron remplazadas por la tecnología como en el caso del trabajo doméstico. De allí, que muchas personas emplean mayor cantidad de tiempo en sus trabajos porque el trabajo anteriormente mencionado es mucho más fácil de realizar con los nuevos cambios en los estilos de vida.

Así mismo se puede destacar que hay un importante mejoramiento en los niveles de información y formación; por lo que las personas ya no deben incurrir en un desgaste físico sino que por el contrario se trata de un desgaste mental.

El reconocimiento de estos factores de riesgo, puede ser una amenaza a las estructuras del poder establecido, ya que en este modelo de Sociedad, el desarrollo industrial y empresarial están basados en sistemas de gestión, control organizativo, que dejan toda la potestad en manos de las direcciones empresariales, de tal

manera, que los empleados deben estar habituados a aceptar las órdenes o los nuevos sistemas, a la realización de horas extras, la voluntariedad o total disposición a cambios de puesto de trabajo, horario, etc., cuando así lo requieran. Todos estos aspectos y más que pudieran describirse y se circunscriben dentro de nuestro entorno laboral, dan lugar a insatisfacciones, desilusión, apatía, pérdida de la calidad del trabajo, desinterés... desembocando en problemas psicosociales que gradualmente descomponen el ambiente laboral además del desempeño y la ejecución de las funciones delegadas por el contratante sobre sus subalternos (tarde o temprano pasarán factura y que no te dejan vivir ya que nuestro) “modus vivendus” gira en torno a este medio.

Lo que se pretende desde la filosofía empresarial son modelos que tienden a una mayor implicación e integración del mundo del trabajo en los procesos de producción, mediante fórmulas y mecanismos, como las ISO 9000, 9001, 9002, etc... que integran la mejora continua en la producción, la calidad (como uno de sus los principales argumentos) y la multifuncionalidad entre otros. Muchos técnicos en prevención, piden la integración en este paquete, la Prevención de Riesgos Laborales, ya que cada empresa se encuentra inmersa en este sistema, que aunque no quieran pertenecer al mismo se ven obligados para cumplir con una norma societaria desde el año 1993 con la introducción de la ley 100 del mismo año donde se decretó el sistema de seguridad general integral, de tal forma que se obliga a los empleadores a pagar las cuotas obligatorias no solo del pago de la ARP sino que también en cuanto a salud , pensiones y cesantías.

Con este sistema se garantiza una vigilancia periódica del estado de salud de los trabajadores por medio de las diferentes entidades públicas o privadas, como sería el caso de MAPFRE, que buscan prevenir, proteger y atender a través de normas y procedimientos a los trabajadores de todas las empresas de los efectos de las enfermedades y accidentes de trabajo que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo en el que se desempeñan.

Creemos imprescindible para que esto funcione que habrá de darse un marco laboral que existe desde hace varios años pero no es efectivo en la práctica por falta

de aplicación, vigilancia y adecuación a las exigencias espacio temporales de una sociedad en constante cambio, partiendo de la confrontación-contestación, proponiendo a su vez fórmulas constructivas que posibilite un mayor control: sobre el trabajo, la participación y la mejora de relaciones entre los propios trabajadores y trabajadoras, lo cual debe suponer un reconocimiento y unas perspectivas formativas y de promoción, de tal forma que se obtenga un clima laboral que posibilite un ambiente de confianza y humanice el trabajo.

La nación ha tenido una preocupación importante acerca del tema, y podremos encontrar una vasta legislación donde se puede estudiar con un gran número de decretos y resoluciones que han sido realizadas con el pasar de los años y con la experiencia, lo que ha hecho que muchas de ellas hayan sido derogadas y reemplazadas por unas nuevas al no encajar con la realidad que las sustenta las cuales son mas específicas y puntuales, llegando a hechos concreto como lo es la muerte de un empleado a raíz de una accidente de trabajo, podemos ver entonces las principales resoluciones que se han realizado hasta el día de hoy frente al tema de las administradoras de riesgos profesionales; en 1984 con el decreto 614 en el cual se establecieron los principios básicos para la organización y administración de salud ocupacional a nivel nacional. En este decreto se buscaba mantener y mejorar las condiciones vitalicias y la salud de los trabajadores y prevenir cualquier daño causados por las condiciones laborales, pero en este caso la dirección y coordinación de las organizaciones que se encargaran de los programas de prevención lo debían realizar bajo la dirección del ministerio de trabajo y seguridad social y de salud y actuarían bajo la coordinación del comité nacional de salud ocupacional para garantizar una mayor eficiencia en el ejercicio de las obligaciones y responsabilidades en la prestación del servicio. Desde este momento también es obligación de todas las entidades prestadoras del servicio, de proveer información requerida en este campo a las autoridades gubernamentales de salud ocupacional. En este, también se reglamenta la expedición de las licencias de funcionamiento y reglas de higiene y seguridad, entre otras. (Anexo 1).

Mas adelante con las resolución 2013 de 1986, se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los

lugares de trabajo. Esta norma estableció dentro de su articulado la creación de un comité que se debe implementar en toda empresa con más de 10 trabajadores y especifica cómo debe estar conformado de acuerdo a la cantidad de trabajadores y sucursales que tenga la compañía. De igual forma especifica como será el funcionamiento del mismo, la elección de sus miembros y funciones, y los lugares y horarios de reunión del comité, políticas enfocados al desarrollo de recursos tendiente a la mejora de la seguridad laboral dentro de una organización. (Anexo 2).

La resolución 1016 de 1989, reglamenta por su parte la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben realizar los empleadores. En este programa se debe “planear, organizar ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene industrial y seguridad industrial” para preservar la salud de todos los empleados (Anexo 3)

Se puede decir que el decreto 1295 de 1994, reúne todas las resoluciones y decretos y se unifica en ésta para determinar la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales, definiéndolo así: “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”³ (Codigo sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social, 2005), las características que lo describen es que debe ser dirigido, orientado, controlado y vigilado por el estado, todos los empleadores y trabajadores deben estar afiliados al régimen de riesgos profesionales . En este decreto la nación propone varios objetivos en su segundo artículo como la creación de programas de prevención y promoción para mejorar las condiciones de trabajo, prestaciones económicas por incapacidad, actividades para determinar el origen de los accidentes de trabajo. De igual forma la nación, exige que las empresas prestadoras del servicio suministren asistencia médica, quirúrgica, terapéutica, farmacéutica,

³ CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO Y CODIGO PROCESAL DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL, decreto 1295 de 1994. artículo 1, Legis, 2005

hospitalización, servicio odontológico, medicamentos y rehabilitación física entre otras. (Anexo 4).

Por otro lado, se encuentra el decreto 1772 de 1994 por medio de la que se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al sistema general de riesgos profesionales, en este decreto se especifica quienes son aquellas personas que deben estar afiliadas a las ARP y los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar la afiliación y permanecer en ella (Anexo 5). En la afiliación se tienen diferentes porcentajes a pagar dependiendo de la actividad económica que se encuentre desempeñando la organización tal y como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Tabla de cotizaciones mínimas y máximas

TABLA DE COTIZACIONES MINIMAS Y MAXIMAS			
CLASE DE RIESGO	VALOR MINIMO	VALOR INICIAL	VALOR MAXIMO
I	0.348%	0.522%	0.696%
II	0.435%	1.044%	1.653%
III	0.783%	2.436%	4.089%
IV	1.740%	4.350%	6.960%
V	3.219%	6.960%	8.700%

⁴ (Código sustantivo de trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social, 2005)

Con los años, estas resoluciones y decretos se han ido adecuando a los cambios que se presentan en el entorno y con las nuevas exigencias del trabajo, de allí que el decreto 1530 de 1996 derogue en forma parcial algunas directrices y tome una gran número de características del decreto ley 1295 de 1994 especificando aún más los temas de lo que se entendería como centro de trabajo: “toda edificación o área a cielo abierto destinada a una actividad económica en una empresas

⁴ Código sustantivo de trabajo y Código procesal del trabajo y de la seguridad social , decreto 1772 del 3 de agosto de 1994, artículo 13, 2005

determinada”⁵ (Codigo sustantivo del trabajo, 2005) de igual forma, en este decreto se enfoca mas el tema de la reclasificación y especifica que esta debe ser realizada por la administradora de riesgos profesionales. Explica con mayor profundidad los accidentes de trabajo con el caso especial de la muerte del trabajador. (Anexo 6)

Finalmente esta la ley 776 de 2002, en la que se dictan las normas de la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales, en ella está determinado la prestación a la que tienen derecho aquellos empleados que han sufrido un accidente de trabajo o enfermedad profesional; en estos casos la administradora de riesgos profesionales debe cubrir las prestaciones completas desde el momento inicial del accidente hasta las secuelas que el accidente haya generado; esto mismo sucede con el caso de las incapacidades, de pensiones por invalidez y los auxilios funerarios. (Anexo 7).

Podemos observar como la ley ha creado un modelo de prevención, en el que deben participar un gran número de entes y para ello entran al mercado un gran número de empresas privadas con diferentes propuestas y diferentes modelos para entrar en este mercado tan competido y difícil de diferenciar, entre ella MAPFRE. Con el tiempo, pudimos observar como la ley se va acomodando a los diferentes problemas en que incurren las organizaciones y sus trabajadores y a su vez como es la responsabilidad que asumen estas administradoras de riesgos profesionales.

Es así como la gestión de riesgos laborales ocupa un papel relevante en el contexto socio-económico actual. La integración de los sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales con los sistemas de gestión de las empresas, obliga a estas a plantearse nuevas decisiones en relación con los recursos preventivos. A pesar de que se busca un beneficio económico para las empresas en cuanto a que no tendrán que suplir los gastos de un accidente laboral, también se busca tener bienestar en el interior de la organización en cuanto a que habrá una mayor integración por parte de los empleados, ya que la misma ley exige hacer cierto tipo de actividades por parte de la compañía prestadora de servicio en la que deben

⁵ Decreto 1530 del 26 de Agosto de 1996, artículo 1

interactuar todos los integrantes de la organización. De esta forma se obliga a los empleados a cumplir normas en cuanto a equipos e implementos y las organizaciones a ofrecer instalaciones seguras y acordes a la labor que deben desempeñar cada una de las personas que hace parte de la planta humana para minimizar los riesgos que cualquier tarea repetitiva u ocasional implica, tal y como lo dicta la ley colombiana; es allí donde MAPFRE debe estar a la vanguardia de los diferentes métodos de prevención, ya que éste tipo de cargas económicas las debe cubrir MAPFRE como prestadora de servicios de prevención de accidentes laborales.

Podemos ver entonces que el mundo del trabajo está sufriendo continuos cambios de escenario, como lo es: la temporalidad en las empresas, la cual es una de las principales formas de elusión o evasión de las cotizaciones en las ARP, a pesar que la ley obligue a estar empresas a afiliar a sus empleados tal y como lo dicta la ley en el capítulo 4 del decreto 1530 de 1996, en el artículo 10 donde se estipula que: “los trabajadores permanentes y en misión de las empresas de servicios temporales deberán ser afiliados por éstas a una administradora de riesgos profesionales”; de igual forma el artículo 11 de la misma ley contempla que: “las empresas usuarias que utilicen los servicios de empresas de servicios temporales, deberán incluir los trabajadores en misión dentro de sus programas de salud ocupacional, para los cuales deberán suministrar una inducción completa e información acerca de la prevención de riesgos, proveer los elementos de protección personal que requiera el puesto de trabajo, así como el suministro de las condiciones de seguridad e higiene industrial y medicina de trabajo que contiene el programa de salud ocupacional de la empresa.”⁶ (Codigo sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social, 2005)

Sin embargo, ésta forma de emplear a las personas por medio de temporales incide en el modelo de prevención de riesgos por tener múltiples actividades, en las que participan diversos tipo de personas, con diferentes niveles socioeconómicos y educativos, lo que crea un peligro en las misiones a las que envían a este tipo de

⁶ Artículo 11, decreto 1530 del 28 de Agosto de 1996

empleados, ya que un gran porcentaje de ellos no se encuentran capacitados para realizar las labores y mucho menos reciben la instrucción adecuada por parte de la empresa, pues esto se refleja en altos costos en la carga laboral; con la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos y administrativos se reflejan riesgos de salud laboral, en cuanto a que la tecnología obliga a los empleados a realizar tareas repetitivas ocasionando daños en los tejidos blandos y en las articulaciones; por otro lado se debe evaluar los lugares de trabajo, pues el desarrollo económico y la expansión empresarial muchas obliga a las organizaciones a hacinar de cierta forma a sus empleados en lugares reducidos, por lo que en estos casos no se cumpliría con el bienestar físico laboral. A pesar de la legislación colombiana, muchas de estas empresas logran eludir un gran porcentaje de su contribución porque afilian a sus empleados en un porcentaje menor de riesgo. También se pudo observar que cada uno de los trabajadores está permanentemente expuesto a todo tipo de accidentes, los cuales no tienen que ser necesariamente accidentes con maquinaria de producción o relacionado directamente con la producción de la compañía sino que muchas veces son enfermedades desarrolladas a largo plazo como consecuencia de una labor que no implicaba en su momento actividades riesgosas; estas personas que dedican la mayor parte del día en los trabajos son quienes cada vez con más fuerza demandan una protección mayor en la seguridad, higiene y salud; por lo que para evaluar un modelo de prevención de riesgos laborales debemos revisar factores claves de la gestión preventiva en las empresas, como:

1. El compromiso de la dirección, puesto de manifiesto de manera periódica y clara.
2. La organización preventiva, con la creación de servicios de prevención propio o en su caso contratando un servicio ajeno o mancomunado. También legalmente se establece la existencia, en representación de los trabajadores, de delegados de Prevención o Comités de Seguridad y Salud en el trabajo, estos últimos como órganos paritarios de participación.

3. La evaluación de riesgos y la planificación preventiva. La metodología de la evaluación habrá de permitir la clasificación del riesgo en función de los estándares establecidos y la priorización de medidas que se han de adoptar para su eliminación o reducción. Respecto a la planificación preventiva debe estar integrada en el conjunto de actividades de la empresa de forma que implique a todos sus niveles jerárquicos.

4. Información, consulta y participación de los trabajadores. Uno de los derechos fundamentales del trabajador es el derecho a la información sobre el estado real de seguridad e higiene en el que trabajan. Además la consulta y la participación del trabajador en materia preventiva proporciona una fuente de información de gran utilidad respecto a las acciones correctoras.

5. Formación de los trabajadores. Es otro derecho del trabajador que debe cumplir los siguientes requisitos:
 - Ser fruto de una evaluación de necesidades
 - Ser activa y basada preferentemente en los procedimientos de trabajo establecidos
 - Ser continuada e impartida en lo posible con medios propios, en especial por la persona con mando directo, o concertada con servicios ajenos cuando sea necesario.

Por otro lado también se deben realizar diferentes tipos de evaluaciones como lo son las auditorías de clima ya que siempre se debe conocer el tipo de relación que hay entre los empleados teniendo en cuenta que la misma es causa de muchos problemas de stress por competitividad; la cultura de seguridad en el interior de las organizaciones y la reexaminación de todos los recursos materiales con los cuales se cuenta para que cada uno de los trabajadores pueda realizar su tarea tranquilamente.

Adicionalmente revisar que las empresa incluyan la variable “prevención de riesgos laborales” en su estrategia, y para esto deben gestionar adecuadamente los procesos preventivos mediante el uso de los instrumentos de gestión y de trabajo

pertinentes, con el fin de garantizar la seguridad en las actividades además de una confianza por parte del trabajador hacia la empresa y viceversa.

También es fundamental que periódicamente se realice una evaluación de riesgos laborales entre las empresas prestadoras del servicio y sus afiliadas, no solo por el hecho de que se deben planificar todas las prevenciones correspondientes.

Además de tener en cuenta todo lo anterior también los modelos de prevención de riesgos laborales ante los cambios en el trabajo, se pueden evaluar por medio de: Observaciones, entrevistas y encuestas; con el fin de establecer la planificación preventiva para el control de los mismos, que nos conduzcan al control de la accidentalidad y/o siniestralidad laboral, que ha provocado el desarrollo de nuevas leyes y normas técnicas con un fuerte poder sancionador.

Podemos observar a manera de conocimiento como las altas cifras de siniestralidad laboral entre los años 2006 y 2007, afectan a un sector más que a otro, así:

Tabla 2: Cifras de siniestralidad laboral entre 2006 y 2007

Sector	Número de accidentes de trabajo	Número de trabajadores	Incidencia
Agrario	34.770	1.111.824	3.127
Industria	240.318	2.435.440	9.868
Construcción	254.684	1.992.530	12.782
Servicios	401.691	10.412.427	3.858
Total	931.463	15.952.221	5.839

⁷ (Rivero, 2008)

Así mismo podemos ver los accidentes de trabajos agrupados por la gravedad en el mismo periodo de tiempo que la tabla anterior:

⁷ Información confidencial MAPFRE

Tabla 3: Accidentes de trabajo agrupados por gravedad 2006-2007

Tipo de accidente	Número de accidentes de trabajo
Accidentes leves	921.787
Accidentes graves	8.830
Accidentes mortales	846

⁸ (Rivero, 2008)

De esta forma las entidades prestadoras de los servicios de seguros en prevención en riesgos profesionales deben tener en cuenta ciertas pautas, especialmente en algunos sectores.

Recogiendo todo lo dicho, nos lleva a concluir que la prevención en riesgos laborales es fundamental y obligatoria en todas las empresas ya que las mismas serán las protagonistas de todos los planes y de la gestión que una compañía idea para la prevención de riesgos laborales, aunque sea difícil implementar a causa de la concepción que tienen las empresas especialmente las nacionales y particularmente aquellas que son temporales, No obstante es importante que tengamos en cuenta que el modelo de prevención en riesgos laborales, si bien tiene que ser difundido por la empresa correspondiente, debe ser aplicado por sus trabajadores.

⁸ Información confidencial MAPFRE

CAPITULO II CASO MAPFRE

Nuestra investigación está enfocada en realizar un modelo de prevención de riesgos laborales, para ello estamos trabajando con MAPFRE, una empresa multinacional de alto reconocimiento a nivel nacional en el ramo de los seguros. A pesar de que nació en España como una ARP, en Colombia no ha sido muy fuerte en este capítulo por lo que queremos implementar nuestro modelo de prevención de riesgos en ella para que gane una mayor intervención en mercado en el que se encuentra participando.

En 1984, el SISTEMA MAPFRE hizo presencia en Colombia adquiriendo un porcentaje del capital de SEGUROS CARIBE. En los años siguientes, se efectuaron nuevas inversiones por parte de MAPFRE, hasta alcanzar en 1995 una participación accionaria del 94.2%.

A partir del 1° de diciembre de ese mismo año, se constituyó MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A. y en el año 1999 se constituyó MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A., de ahora en adelante MAPFRE COLOMBIA. Ambas empresas son sinónimo de solidez, potencia y liderazgo y cuentan con estructuras y equipos específicos para cumplir con la actividad aseguradora, buscando siempre la máxima eficiencia y agilidad en la gestión.

La estructura organizacional les permite afrontar los continuos desafíos del mercado asegurador, pues se basa en una misión y visión a largo plazo, con estrategias y políticas basadas en los propios valores del SISTEMA MAPFRE. Así, se define como una empresa líder, con objetivos de rentabilidad y e innovación, que genera valor agregado a los productos y servicios.

Dentro de las fortalezas que MAPFRE COLOMBIA tiene, se destaca su globalidad e innovación permanente de la oferta y su vocación de multinacional. Adicionalmente cree en los derechos de las personas y de cada nación, por tanto, su cultura empresarial se forja en virtud de la transparencia, la veracidad y la equidad. Los valores por los cuales trabaja la FAMILIA MAPFRE y que hacen que sus asegurados e intermediarios se sientan representados son los siguientes:

- Servicio. Su razón de ser es el cliente, vivimos en función de servir.
- Respeto. Sus actos están orientados por la transparencia, lealtad y fiel cumplimiento de las normas legales, morales y sociales.
- Compromiso. Los asumen con responsabilidad y de cara al país, a la sociedad, a la familia, a sus clientes, intermediarios, colaboradores y accionistas.
- Participación. Involucra todos los elementos que intervienen en el cumplimiento de su misión: son un equipo.
- Desarrollo. Se preocupan por ser innovadores, creativos, originales, utilizando tecnología e infraestructura de punta.
- Autonomía. Todos estos valores los asumen con ortodoxia y visión de futuro

También a lo largo de estos años, han logrado ocupar importantes posiciones en el mercado de seguros colombiano. Hoy por hoy se encuentra en plena expansión de su estructura territorial conformada actualmente por más de 160 oficinas, lo que ya de hecho los ubica como líderes en presencia a nivel nacional.

Adicionalmente cuenta con el respaldo internacional, pues pertenecen al SISTEMA MAPFRE el grupo empresarial español independiente que desde 1933 desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios en más de 40 países, a través de 244 empresas, más de 5.000 oficinas y 28.000 empleados, en cuatro continentes. Además, el Grupo está presente en Estados Unidos y Turquía.

MAPFRE COLOMBIA posee una cartera de productos que abarca todos los ámbitos de la actividad aseguradora; por lo que para el año 2006 decidió contar además con una solución competitiva específica para cada una de las necesidades de sus clientes y optó por la explotación del ramo de “prevención de riesgos laborales”, con el fin de gestionar y proteger los Riesgos de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que deben cubrir obligatoriamente las empresas, sin representar ningún coste añadido a los ya existentes.

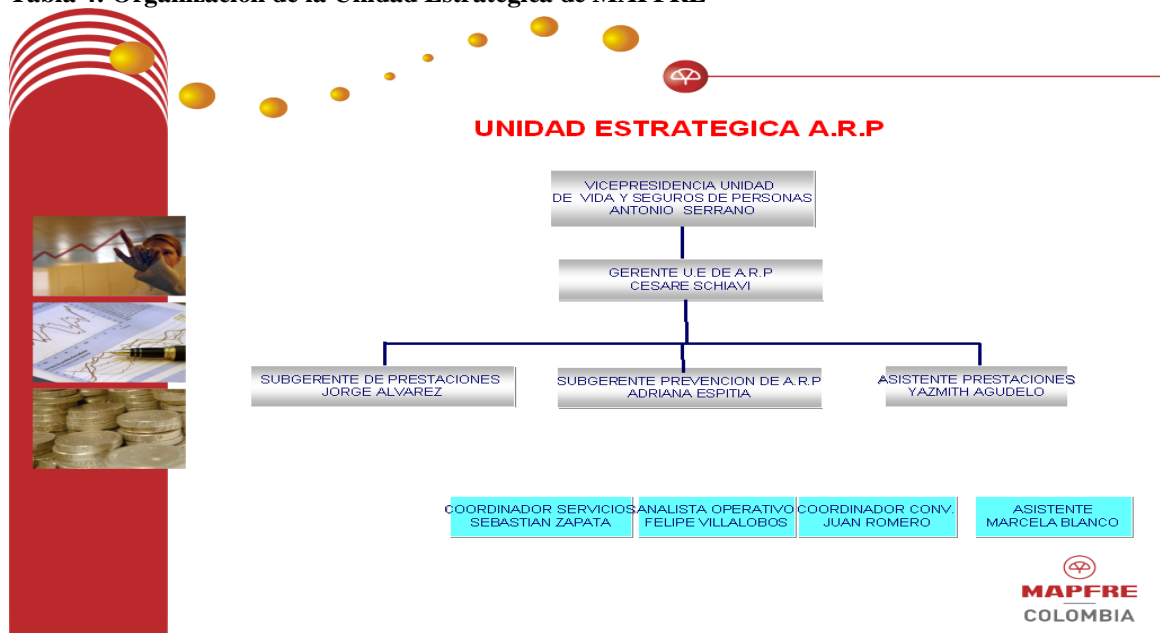
MAPFRE COLOMBIA en cabeza de su presidente Victoria Eugenia Bejarano de la Torre, designó para el manejo del ramo de seguros de Accidentes de Trabajo, al

señor Cesare Schiavi Kemp; quien cuenta con el conocimiento fundamental del negocio y del grupo MAPFRE.

Según el gerente de la ARP MAPFRE, Cesaré Schiavi, “Este mercado está totalmente captado y su reto es vincular las empresas que están dentro de otros ramos de seguros y lograr tener un portafolio completo de soluciones. Nos estamos focalizando en el mercado natural y las empresas que ya son clientes nuestras”, y para ello la compañía realizó las inversiones exigidas por ley para operar esta línea de negocio y además otras para adecuar el equipo y el personal necesario para asesorar las empresas.

La unidad estratégica de ARP de MAPFRE se encuentra organizada de la siguiente forma:

Tabla 4: Organización de la Unidad Estratégica de MAPFRE



⁹ Organigrama MAPFRE ARP, Información Interna de la empresa

⁹ Organigrama MAPFRE ARP, Información Interna de la empresa

Cesare Schiavi Kemp, Gerente de la Unidad de negocios del ramo de accidentes de trabajo, comprendió que uno de los aspectos significativos en la empresa, en relación a las personas, es que éstas puedan desarrollar su actividad en las mejores condiciones. Por eso, algo que ha de tenerse muy presente es la prevención de riesgos que puedan acontecer en el desarrollo de la actividad; tal como lo establece La Ley de Prevención del año 1994, “se entenderá por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo”.

MAPFRE COLOMBIA tiene una gran ventaja en este campo, por pertenecer a una multinacional de origen español, y teniendo en cuenta que la mayoría de la legislación de la prevención de riesgos laborales fue redactada en este país por el (INSHT) Instituto nacional de Seguridad e higiene en el trabajo; sin embargo, aún no se encuentra dentro de las cinco primeras empresas prestadoras de servicios ARP, ya que ganar participación en el mercado es complicado especialmente para las empresas nuevas como MAPFRE ARP debido a que las ya existentes se repartieron el mercado dejado por el ISS; lo que nos lleva a visualizar que el sector seguros no es un sector en el que las empresas se pueden desenvolver con facilidad sino que por el contrario encontramos un gran número de barreras que hacen que las empresas pertenecientes a este sector deban competir fuertemente para obtener una participación del mercado significativa. Nos encontramos sumergidos en un mar rojo, como lo dice CHAN en su libro “la estrategia del océano azul”, en el que hay muchas empresas en el mercado ofreciendo servicios muy similares y repartiéndose entre unas pocas la mayor participación del mercado, es por eso que MAPFRE debe empezar a crear una estrategia y pasar a un océano azul en el que por un tiempo no muy largo podrá ser líder o por lo menos ocupar uno de los primeros lugares en esta participación de mercado.

De esta manera y de acuerdo al software de las fuerzas del mercado, aplicado en el Magister de Dirección y Gerencia de empresas de la Universidad del Rosario en la materia de estrategia dictada por el Doctor Rodrigo Vélez, Filósofo, administrador y profesor de la Universidad del Rosario, encontramos que se trata de un sector que se encuentra muy hacinado. La metodología del hacinamiento, la utilizaremos para

lograr la percepción de lo que ocurre en el sector estratégico asegurador, mediante la aplicación de pruebas no económicas. Para la realización de éste análisis se toma los ejercicios contables ocurridos dentro del los años 2001 al 2007, hallando como primera medida el indicador de la ROA (Utilidad / Patrimonio). Este indicador fue aplicado a once compañías del sector asegurador, como son: Aig, Bolívar, Qbe, Colpatria, Colseguros, estado, Liberty, MAPFRE, Previsora, Royal y Suramericana. Vale la pena aclarar que la compañía objeto de estudio en este caso es MAPFRE.

Tabla 5:ROA 2001- 2007 de los principales competidores

COMPAÑIAS	ROA 2001	ROA 2002	ROA 2003	ROA 2004	ROA 2005	ROA 2006	ROA 2007
AIG	1.25	8.47	1.77	3.82	2.24	0.15	-1.76
BOLIVAR	2.00	2.14	2.41	3.08	6.26	4.81	3.93
QBE	3.88	3.39	4.85	3.44	-0.43	6.35	4.15
COLPATRIA	0.93	2.10	4.32	4.56	7.30	6.96	2.15
COLSEGUROS	-1.92	2.85	2.88	-1.38	4.13	-1.94	1.23
ESTADO	1.97	2.88	3.47	1.63	3.31	1.04	2.35
LIBERTY	5.54	9.00	4.34	2.01	7.93	3.55	2.77
MAPFRE	-3.36	1.89	1.95	0.78	1.28	0.88	0.77
PREVISORA	2.36	2.12	4.67	6.95	9.40	4.45	3.68
ROYAL	3.55	6.48	4.98	3.09	3.96	0.93	0.54
SURAMERICANA	3.61	8.49	8.93	8.13	16.13	5.61	2.63

Los datos de la ROA, de año en año es el siguiente:

Con los datos anteriores del sector asegurador se procede a ubicar las empresas en zonas de hacinamiento y los resultados son los que a continuación se puede observar:

Tabla 6: Resultados de zonas de hacinamiento de 2001 a 2007 por cuartil

ROA Mayor al tercer cuartil	ZONA 1-Desempeño Superior	3	3	3	0	3	3	3	3
ROA entre la media y el tercer cuartil	ZONA 2-Desempeño Medio	2	1	3	0	1	2	3	2
ROA entre la media y la mediana	ZONA 3-Morbilidad	1	1	0	0	2	0	0	0
ROA menor a la media	ZONA 4-Perdurabilidad Comprometida	3	6	5	0	4	5	4	5
ROA negativo	ZONA 5-Estado Tánatico	2	0	0	0	1	1	1	1

Ecuación 1: Evolución de la media, Mediana y Tercer cuartil de 2000 - 2008

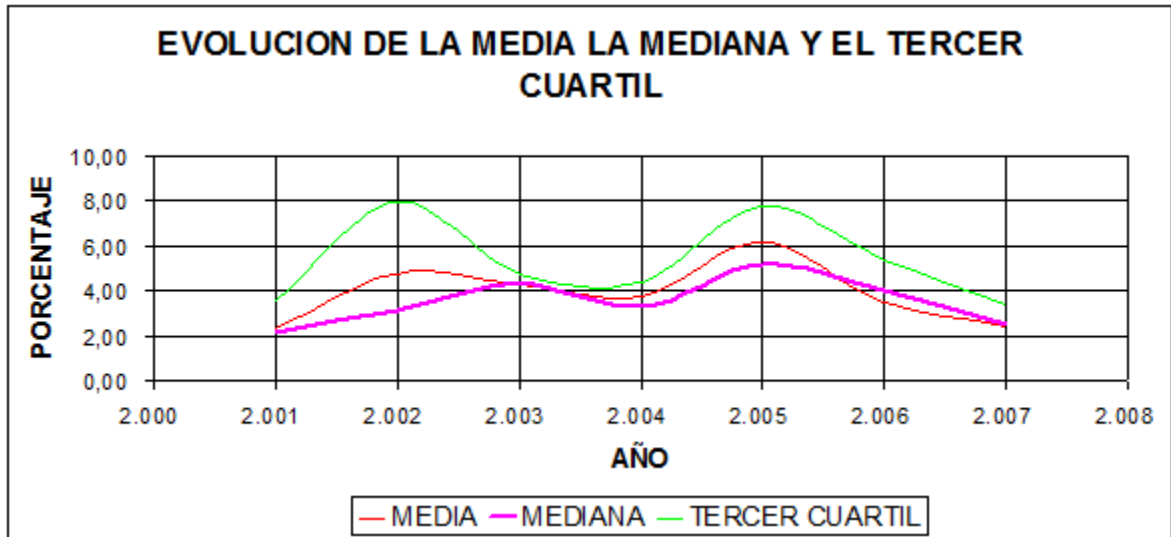


Tabla 7:Asimetría financiera del sector 2001-2007

	2,001	2,002	2003	2004	2005	2006	2007
MEDIA	2.32	4.79	4.28	3.75	6.19	3.47	2.42
MEDIANA	2.18	3.13	4.33	3.27	5.20	4.00	2.49
TERCER CUARTIL	3.59	7.97	4.81	4.37	7.77	5.41	3.45

Ya determinado el grado de hacinamiento cuantitativo, puede decirse que la asimetría financiera del sector para el año 2007 es cada vez mayor; la diferencia entre la media y el tercer cuartil es escasa como podemos observar a continuación, podemos ver entonces que el sector de los seguros presentó una leve desmejora respecto al año anterior ocasionada por la mayor siniestralidad y los menores ingresos financieros afectados por la tasa de cambio. Es por esto que tenemos un motivo por el cual luchar y es la siniestralidad, la cual buscamos reducir con el modelo de prevención que estamos mostrando en este trabajo

Los resultados presentados nos indican que son muy homogéneos los lugares de las empresas que se encuentran participando en el mercado, ya que encontramos de año en año las mismas empresas en las zonas de Desempeño Superior, Desempeño Medio y Perdurabilidad Comprometida. MAPFRE se encuentra ubicada en la zona de hacinamiento - Perdurabilidad Comprometida, porque no tenemos una gran participación en el mercado y si no se implementan estrategias que vayan en pro a lograr un mayor número de clientes, MAPFRE terminará saliendo del mercado y esto afectaría también su nombre en los otros capítulos de seguros en el que se encuentra desempeñando un papel importante especialmente en el ramo de seguros de vida; sin embargo, es necesario tener en cuenta las siguientes clasificaciones para un mejor análisis:

Ranking por total de Activos:

Tabla 8: Ranking por total de activos sector seguros

COMPañIA	Activos a 2007	Ranking
SURAMERICANA	3,169,228.60	1
BOLIVAR	2,059,560.80	2
COLSEGUROS	1,224,808.00	3
COLPATRIA	1,068,563.57	4
PREVISORA	975,066.80	5
LIBERTY	927,831.30	6
ROYAL	877,650.10	7
MAPFRE	524,021.30	8
ESTADO	415,756.90	9
AIG	349,663.20	10
QBE	282,954.10	11

Podemos observar que a pesar de no tener una gran participación en el mercado, estamos apoyando por otra filiales de la organización, pues nos apalancamos en los seguros de vida autos y demás para poder sobrevivir en el mercado de las ARPs, es por esto que MAPFRE se sitúa entre las primeras 10 empresas que tienen mayor activos ocupando el octavo puesto. Mayor apalancamiento tenemos en la parte

patrimonial e la compañía donde pasó a ocupar el séptimo lugar del ranking de las empresas que componen los seguros.

Ranking por Patrimonio:

Tabla 9: Ranking por patrimonio sector seguros

COMPañIA	Patrimonio a 2007	Ranking
BOLIVAR	1,025,786.20	1
COLPATRIA	270,562.30	2
PREVISORA	255,077.90	3
LIBERTY	242,246.20	4
COLSEGUROS	170,659.50	5
ROYAL	168,951.10	6
MAPFRE	91,010.00	7
QBE	77,036.20	8
ESTADO	75,698.70	9
AIG	55,665.80	10
SURAMERICANA	741,530.00	11

Ranking por Primas Emitidas:

Tabla 10: Ranking por primas emitidas

COMPañIA	Primas Emitidas	Ranking	% Crecimientot Primas 2007	% Cuota
SURAMERICANA	1,478,942.60	1	20.08	0.23
BOLIVAR	980,134.20	2	38.67	0.15
LIBERTY	725,183.30	3	11.96	0.11
COLSEGUROS	662,574.00	4	8.07	0.10
COLPATRIA	459,773.30	5	34.24	0.07
PREVISORA	457,076.00	6	4.64	0.07
ESTADO	422,091.80	7	5.03	0.07
MAPFRE	394,372.50	8	25.80	0.06
AIG	275,589.30	9	23.55	0.04
QBE	267,562.00	10	21.40	0.04
ROYAL	231,642.60	11	-9.73	0.04

Como podemos observar en los rankings anteriores, MAPFRE es la número 8 dentro de las 11 compañías seleccionadas, con una cuota de mercado del 6% y creciendo con respecto al año 2006 en ventas en un 26%, ubicándose dentro de las tres primeras en crecimiento.

Adicionalmente otros de los factores que influye que MAPFRE se encuentre hacinada, es que tres compañías del sector como son: Suramericana, Bolívar y Liberty, poseen el 50% de cuota de mercado y el otro 50% se encuentra dividido dentro de las demás compañías que en su totalidad sumarían 26. De igual manera al revisar sus estados financieros, podemos ver el mismo comportamiento para el total de activos y patrimonio.

Como nos podemos dar cuenta, el sector de los seguros es muy competitivo, por lo que es de gran importancia implementar un servicio de prevención que diferencie a MAPFRE ARP de los demás; y esto solo se puede lograr estableciendo dentro de la organización el concepto de la “excelencia” y basado en ello lograr cada día mayor participación en el mercado.

Es por esto que MAPFRE seguros con su director de ARP, Cesare Schiavi Kemp, en conjunto con su equipo de trabajo determinó que para implantar un Plan de servicios de Prevención de riesgos laborales frente a los cambios en el trabajo en la empresa y para las empresas, teniendo en cuenta su objeto social, lo primero que hay que hacer es identificar los posibles riesgos laborales que podemos tener en nuestra empresa, para lo cual podemos hacer lo siguiente:

- Identificar peligros: ¿qué puede salir mal?
- Determinar quién podría resultar lesionado y con qué gravedad, incluidos trabajadores, contratistas y público en general.
- Decidir cuál es la probabilidad de que ocurra.

- Decidir de qué modo pueden eliminarse o reducirse estos riesgos: ¿pueden mejorarse las instalaciones, los métodos de trabajo, el equipo o la formación?
- Establecer prioridades para la acción, basándonos en la dimensión del riesgo, el número de afectados, etc.
- Desarrollar medidas de control.
- Efectuar revisiones periódicas para comprobar que se aplican las medidas de control.
- Incluir consultas a los trabajadores durante el proceso y proporcionarles información sobre los resultados de la evaluación de riesgos.

Una vez realizado esto, debemos realizar unas acciones, de las cuales debemos tener toda la documentación:

- Adoptar un conjunto de acciones preventivas para eliminar y/o controlar los riesgos identificados.
- Realizar un Control Operativo de las medidas adoptadas.
- Integrar la Planificación de la Acción Preventiva de modo transversal en la gestión de la empresa.
- Formar a los/as trabajadores/as en materia preventiva.
- Vigilar la salud de los/as trabajadores/as de forma adecuada en función de la tarea que desempeñan.
- Desarrollar actuaciones ante situaciones de emergencia.

MAPFRE es consciente de que no se puede dejar de lado los aspectos exigidos en el artículo 35 del decreto 1295 de 1994 para establecer un modelo de servicio de prevención, a saber:

- Asesoría técnica básica para el diseño del programa de salud ocupacional en la empresa afiliada
- Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios
- Capacitación de los miembros del comité paritario de salud ocupacional
- Fomento de estilos de trabajo y de vida saludables, de acuerdo a los perfiles epidemiológicos de la empresa

Por lo anterior MAPFRE COLOMBIA ARP, en cumplimiento a lo exigido por la Ley en cuanto al deber de protección a los trabajadores, ofrecerá en los servicios de prevención a los empresarios la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los mismos; con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes y dispondrá también lo necesario para la adaptación a las modificaciones de las medidas de prevención que puedan experimentar las circunstancias que incidan en la realización del trabajo.

MAPFRE COLOMBIA, entiende que el riesgo profesional debe gestionarse integralmente por lo que no solamente proporciona cobertura asistencial y económica a los trabajadores que sufren un accidente de trabajo o una enfermedad profesional, sino que bajo el concepto de gestión integral del riesgo profesional ofrece una serie de servicios que tienen en cuenta los diferentes aspectos que intervienen: psicológicos, sociales, económicos, etc. Además sostiene que lo importante es evitar el accidente pero si se produce hay que atender al trabajador con rapidez, calidad y profesionalidad y ayudarlo a que nuevamente se integre en la sociedad.

Su vocación es colaborar con las empresas en el proyecto de mejora de la salud laboral de sus trabajadores y en consecuencia realiza lo siguiente y que hace que MAPFRE se diferencie de las demás empresas prestadoras de servicios de prevención, así:

- Desarrolla actividades de prevención de riesgos laborales en las empresas asociadas
- Revisión médica anual de los trabajadores (Análisis de sangre y orina, control de vista y oído, capacidad pulmonar, pesaje, tallaje, reconocimiento general por el médico, electrocardiograma para mayores de cuarenta y cinco años o trabajadores con disfunción arterial, radiografías en aquellos casos en que el médico lo considere oportuno, y vacunas)
- Dispone de servicios de asistencia (red propia).
- Evaluación médica pre ocupacional o de pre ingreso.
- Evaluación médica ocupacionales periódicas (programadas o por cambio de ocupación
- Evaluaciones pos incapacidad o reintegro
- Evaluación médica pos ocupacional o de egreso
- Servicios de psicología clínica y de rehabilitación
- Base de datos para el registro de accidentes y enfermedades profesionales.
- Diseño e implementación del plan de emergencia y de evacuación de la empresa..
- Formación y capacitación permanente de los trabajadores en materia de prevención.
- Asesoramiento a comités de Seguridad y Salud Ocupacional
- Departamento especializado en orientación profesional
- Servicio de readaptación profesional que permite al accidentado prepararse para un nuevo empleo

Estos dos últimos ítems de servicio están dentro del plus ofrecido a las empresas; sin embargo, MAPFRE COLOMBIA ARP, se está apoyando de la experiencia y capacitación que brinda casa matriz a través de la empresa FREMAP con el fin de terminarlos de implementar en el menor tiempo posible y así responder a los mismos cuando estos casos se nos presenten.

También es claro para MAPFRE COLOMBIA que la Ley otorga al empresario algunas obligaciones con el fin de proteger a los empleados y sobre las cuales tendremos una vigilancia para probar que se estén cumpliendo, a saber:

- Evaluación de riesgos: “proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas preventivas que deben adoptarse”.
- Planificar la prevención: tras la evaluación de riesgos han de tomarse las medidas preventivas necesarias (a través de los medios humanos y materiales) para combatir los riesgos.
- Facilitar equipos de trabajo y medios de protección: “el empresario no debe permitir que cualquier trabajador sin preparación y entrenamiento utilice maquinaria peligrosa, ni realice labores de mantenimiento”.
- Informar: el empresario ha de informar a los trabajadores, y sus representantes, de los posibles riesgos existentes en el desarrollo de la actividad.
- Formar: todos los empleados han de recibir formación teórica y práctica suficiente sobre prevención de riesgos laborales.
- Vigilancia de la salud: “el empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo”. Esta “evaluación de la salud” o reconocimiento médico debe contar con la aprobación del trabajador (porque es un acto voluntario para éste), salvo que esté establecido para empresas con riesgo de enfermedad profesional (en este caso es obligatorio el reconocimiento médico).
- Adoptar medidas de emergencia: se define “emergencia” como un acontecimiento previsible, si bien excepcional y extraordinario, que puede generar una situación de peligro grave para el trabajador o persona ajena a la empresa pero que se encuentra en sus dependencias.

También es de gran importancia recoger información sobre los accidentes efectivamente producidos ya que permite identificar aquellos elementos de riesgo más presentes y, por tanto, facilita la labor de intentar neutralizarlos.

Existen varios índices de referencia que se pueden tomar en consideración:

- Frecuencia: Indica el número de accidentes que han ocurrido en un período determinado de trabajo. Este índice nos permite conocer, por tanto, la “cantidad” de accidentes.
- Gravedad: La gravedad en la siniestralidad se calcula tomando como referencia las jornadas de trabajo perdidas a causa de los accidentes ocurridos.
- Duración media: Indica el tiempo de baja promedio que ha causado cada accidente.

Sin embargo existen actualmente varios modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencias para que sus organizaciones se encaminen hacia lo que se denomina la “Excelencia”. Por un lado las normas ISO 9000 de Calidad son un punto ineludible de referencia, como también lo son las normas ISO 14000 de Medio Ambiente, desarrolladas a semejanza de las primeras. El nuevo marco reglamentario sobre prevención de riesgos laborales, inspirado en principios básicos de calidad, como la mejora continua y la integración de la acción preventiva en las políticas empresariales, es obviamente no sólo una exigencia, sino también una necesidad para dar respuesta a los requerimientos que la persona tiene en su ámbito laboral, garantizándole unas condiciones de trabajo dignas, y potenciando su desarrollo profesional y humano a través del propio trabajo.

El concepto actual de Calidad global o total y también el concepto de Excelencia, que va más allá del anterior, son integradores y por ello asumen la calidad de productos y procesos, la calidad en el diseño y en el proyecto, la calidad medio ambiental, la calidad de gestión y por supuesto la calidad de vida laboral, como

partes esenciales de un todo. Así, se puede afirmar que los planteamientos esenciales de la calidad y de la prevención son en gran medida coincidentes.

Es necesario aclarar también, aunque sea muy brevemente, el concepto de "excelencia" que afortunadamente cada vez va impregnando con más fuerza el mundo empresarial de MAPFRE ARP, así como su profunda interrelación con una acertada política de prevención de riesgos y mejora de las condiciones de trabajo. Los beneficios económicos son uno de los resultados de la empresa excelente, pero tener clientes fidelizados, trabajadores motivados e implicados en el proyecto empresarial y una sociedad que también se vea favorecida por el mismo, son también resultados del todo necesarios y de los que depende en gran medida el desarrollo de la empresa a medio y largo plazo. Alcanzarlos requiere que la cultura organizacional esté sustentada por valores, y que el liderazgo de la dirección y de toda la línea jerárquica los materialice mediante la sistematización de un conjunto de actuaciones basadas en la comunicación, la cooperación y el aprendizaje continuo. La ética del trabajo, asociada a una política eficaz de prevención de riesgos laborales y el consecuente reconocimiento del valor de las personas, no es un mero código de normas de conducta, y aunque para algunos pueda parecer paradójico, es la base para que la empresa siga ganando dinero y desarrollando los elementos neurálgicos que constituyen su corazón y así pueda adaptarse a las extraordinarias exigencias de la competitividad y de un mercado en continuos cambios.

La motivación intrínseca de las personas en el trabajo se logra cuando el contenido del mismo va unido al desarrollo de las capacidades profesionales y personales de éstas, manteniéndolas vitales para el aprendizaje continuo, lo que es de gran importancia en la actualidad a nivel organizacional. Pero la motivación trascendente, aquella que todo ser humano reclama desde lo más profundo de su conciencia, sólo se alcanza cuando nuestros conocimientos y habilidades se orientan a la mejora de nuestro entorno, de la sociedad o de las condiciones de vida y de trabajo de los demás. De ahí el valor trascendente, valga la redundancia, que puede lograrse con una adecuada integración de la prevención en un proyecto de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

La excelencia, como necesario objetivo de MAPFRE ARP, no es una meta concreta a superar, es en realidad un camino que nos predispone individual y colectivamente para estar en todo momento en las mejores condiciones. En la figura 1 se muestra esquemáticamente la conjunción de elementos y sistemas que dentro de un proceso de innovación y aprendizaje continuo de MAPFRE han de favorecer un desarrollo sostenible en el referido camino de la excelencia.

Ilustración 1: Conjunción de elementos y sistemas dentro del proceso de innovación y aprendizaje de MAPFRE

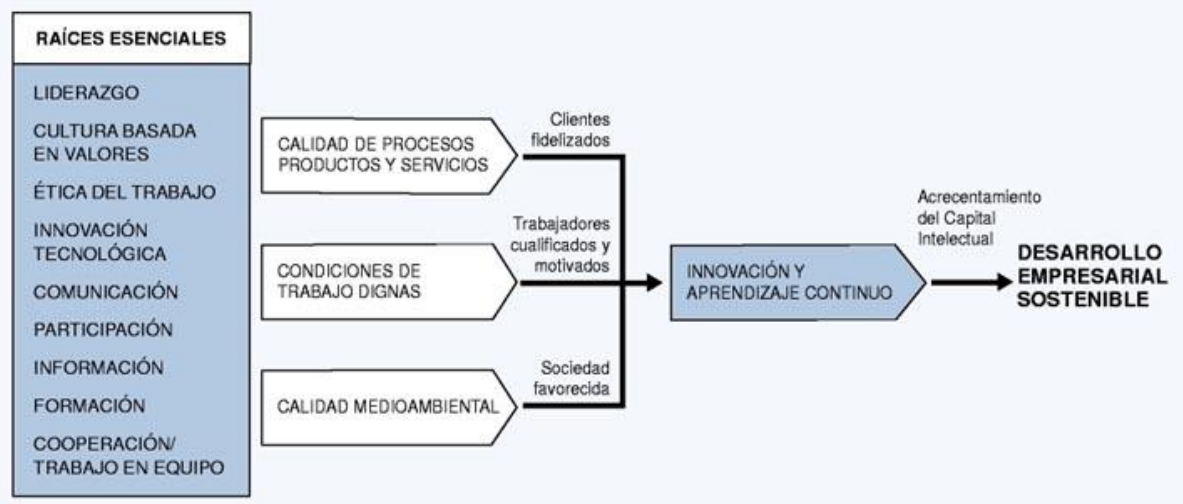
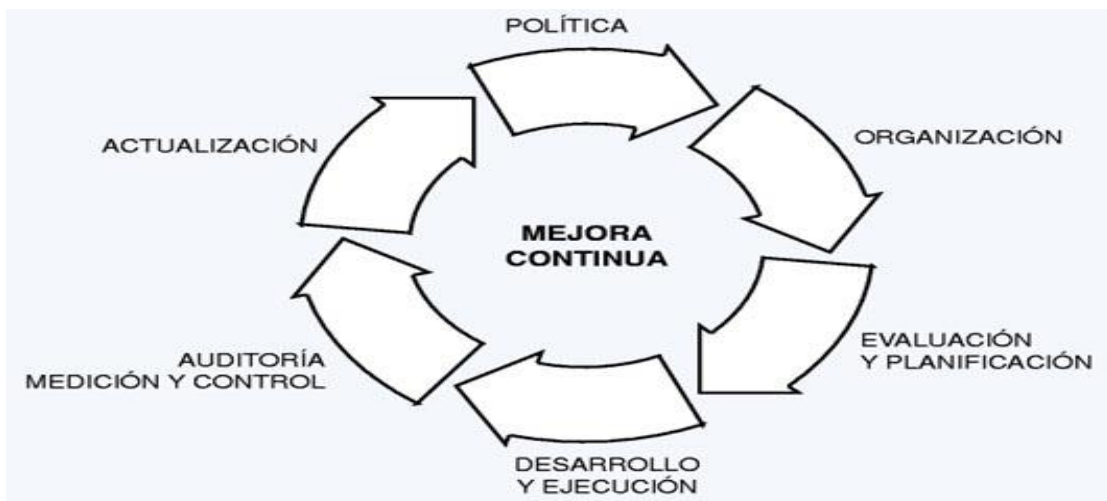


Ilustración 2: Circulo de mejora continua en el proceso MAPFRE
La mejora continua, elemento esencial de los sistemas



La integración de sistemas de gestión de MAPFRE, debe afrontarse integrando y unificando políticas y criterios de actuación, cuando ello sea posible. Esto se va a integrar con el modelo de Mintzberg el cual se va a presentar en el capítulo siguiente y con el cual queremos integrar y unificar todas las políticas que propone MAPFRE con la estructura que propone Mintzberg en su obra anteriormente mencionada.

Por lo anterior, el Manual de Gestión, debe recoger la política de la empresa con sus principios y compromisos, la organización para desarrollarla y una síntesis de sus principales actuaciones, sobre todo sus objetivos, y que en su conjunto conforman el sistema y que todos los miembros de la empresa han de conocer.

A continuación mostraremos como MAPFRE COLOMBIA realiza algunas diferencias esenciales entre los sistemas de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales que va a empezar a tener en cuenta y que apuntan aquellos principios esenciales hacia la excelencia y a nuestro modelo de prevención de riesgos y nos permitirán entender las profundas coincidencias entre ambos sistemas, demostrándonos la experiencia que una actuación decidida en la mejora de las condiciones de trabajo, con la participación e implicación de los trabajadores lo que irá allanando el camino hacia la calidad, creando el clima de confianza mutua que ofrece toda inversión en lo humano y evidenciando ante los trabajadores que la calidad y la productividad no se pretenden a su costa si no contando con ellos.

1. Tanto la prevención como la calidad, empiezan por la dirección. Sólo si la dirección está comprometida, y este compromiso se muestra además con palabras, con hechos y con el ejemplo, se lograra el éxito.
2. Prevención y calidad, son un proyecto permanente. Las metas no pueden ser estáticas, los sistemas deben estar inmersos en un proceso de mejora continua.
3. Ambas se basan fundamentalmente en la actuación preventiva y no en la acción reparadora. Es prioritario actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar los resultados, aunque también estos han de ser considerados.

4. Tanto los criterios preventivos de riesgos laborales como los de calidad han de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos. Es necesario prevenir fallos tanto en las condiciones normales como anormales que puedan acontecer.
5. La salud laboral, igual que la calidad, son medibles. Sólo seremos eficaces si somos capaces de medir y evaluar la situación en la que estamos y como evolucionamos. En ambas áreas las técnicas de evaluación son similares, e incluso algunas son idénticas.
6. La prevención de riesgos laborales y la calidad son tarea de todos. Sólo con su integración en la estructura de la empresa y en la actividad cotidiana serán ambas alcanzables.
7. El resultado óptimo de prevención de riesgos laborales y calidad se logra mediante la formación, ésta ayuda a lograr aptitudes y actitudes que garanticen comportamientos fiables y positivos para los sistemas.
8. El sistema de Calidad pone su mayor énfasis en el producto y servicio, y por supuesto en el proceso que lo genera y aunque considera también a las personas como recurso importante, es sólo el sistema de Prevención quien asume que éstas son su objetivo esencial.
9. El sistema de Prevención de Riesgos Laborales es fruto de una exigencia legal y de una demanda social, en cambio el de calidad tiene su origen en una relación contractual entre proveedores y clientes para garantizar unos determinados estándares exigidos por el mercado. Ello determina que si bien el primero es obligatorio, el segundo, aunque conveniente, tiene carácter de voluntario y mientras uno viene determinado por unas directrices legales, el otro lo es por normas internacionales.
10. Mientras las auditorías del sistema de calidad se basan en un mecanismo de certificación, en las de prevención además del marco reglamentario que las delimita quedan supeditadas a la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
11. El sistema preventivo se desarrolla en un marco tripartito: empresario, trabajadores y el control de la Autoridad laboral competente, en cambio la calidad tiene un enfoque estrictamente empresarial y de relación entre empresas.

MAPFRE tiene muchas ventajas frente a las demás empresas competidoras, las cuales se deben ir desarrollando para poder crear entrar entre el primer 50% de las participación del mercado, es decir estar entre las principales empresas que se reparten el mercado. Una de las principales ventajas es que cuenta con el apoyo económico de casa matriz, por lo que cuenta con diferentes outsourcing que realizan las tareas de mayor importancia en las organizaciones clientes que tienen afiliadas, de tal forma que cuenta con un equipo de entrenadores y fisioterapeutas que se encargan de hacer visitas semanales a las empresas afiliadas para realizar los ejercicios laborales como lo indica la ley; de igual forma cuenta con un grupo de personas especializadas que se encargan de visitas semanales, (4 horas por semana), para revisar y evaluar el comité paritario de cada compañía y establecer las normas que se deben seguir de acuerdo a las estrategias que se están implementando en cada empresa. Por otro lado MAPFRE cuenta con un grupo especializado de médicos que se encargan de realizar exámenes médicos de ingreso y retiro y además, un factor que los diferencia de las demás compañías son los exámenes anuales de rutinas que se realizan a todos los empleados de la compañía para evaluar niveles de colesterol, glicemia y triglicéridos, ya que para MAPFRE esto es un riesgo silencioso que se puede convertir en una enfermedad cardiaca en el mediano plazo, lo cual combinado con el estrés del trabajo se convertiría en una enfermedad laboral.

Por otro lado hay un grupo de personas especializado en medir la temperatura ambiente de las instalaciones, evalúa los elementos de trabajo de cada empleado así como las sillas y escritorio utilizado por cada uno de ellos.

El conocimiento y análisis de la cultura empresarial existente y lo realizado en cuanto a normalización interna de procedimientos es esencial para establecer las bases de partida. También lo son los intereses y prioridades que la organización tenga y con los que poder conformar un plan estratégico en materia de Calidad y Prevención.

CAPÍTULO III EL MODELO DE PREVENCIÓN PROPUESTO

Después de haber estudiado el modelo MAPFRE y conocer la realidad colombiana, nos parece de gran importancia el tema de la prevención de riesgos en cuanto a que son cada vez más los accidentes laborales no solo a causa del entorno en el que nos desenvolvemos sino también por el poco involucramiento de las empresas con los programas de prevención de riesgos.

Es por esto que escogimos la teoría de Henry Mintzberg para desarrollar nuestra propuesta de un nuevo modelo para la prevención de riesgos en el interior de las organizaciones.

Henry Mintzberg Nació en Montreal y es un profesor reconocido a nivel internacional que se graduó de gerenciamiento y es Ph.D. de la MIT Sloan School of management .

Mintzberg dedica la mayoría de sus obras al área de gestión y estrategia de negocios, es un importante crítico de algunas de las prácticas del planteamiento estratégico que se dicta hoy en día. Escogimos este autor porque aunque se enfoca principalmente en la administración, fue posible abstraer su teoría de la “estructura de las organizaciones” para amoldarla a nuestra necesidad de crear un modelo de prevención de riesgo efectivo en la rama de las ARPs .

En su libro “*la estructuración de las organizaciones*” una actividad humana tiene que tener dos requisitos de gran importancia los cuales se complementan y se rechazan a la vez. Explica el autor que la empresa debe tener unas divisiones de trabajo las cuales deben estar coordinadas entre ellas al igual que las funciones que desarrollan ellas y sus integrantes, esa es precisamente la función de MAPFRE quien a pesar de tener varios negocios en un mismo sector, cada área está especializada en lo suyo, ya sea seguros vida, autos, ARP....., es así como todas estas áreas se unifican y forman una gran empresa a nivel nacional.

En nuestro modelo proponemos que las ARPs nunca tendrán un buen funcionamiento si no se realizan los programas de parte y parte, es decir, la

empresa afiliada de la ARP debe poner un 50% del trabajo que realiza la ARP coordinando y verificando que los mandatos de la ARP se realicen. Por su parte la ARP debe aportar el 50% restante proporcionando los lineamientos y programación de las actividades de la empresa y contribuyendo con su capital humano para realizar la programación prevista.

La estructura de Mintzberg cuenta con 5 partes primordiales las cuales son:

- 1) un **núcleo de operaciones** el cual está formado por los operarios que deben hacer las funciones básicas, como son las compras, la producción y las ventas entre otras. Estas personas son aquellas que aseguran los inputs para la producción, transforman los input en outputs, distribuyen los outputs y proporcionan el apoyo directo a las funciones de inputs. En nuestro caso vamos a tomar a estas personas, por parte de MAPRE como todo el capital humano que pueden proporcionar a la labor de la prevención de riesgos profesionales, es decir que aquí estarán ubicadas todas las fisioterapeutas, y demás controladores del clima organizacional, que se encargan de visitar semanalmente a las organizaciones afiliadas para realizar los ejercicios laborales y demás supervisión de instalaciones y demás. Por parte de las organizaciones afiliadas, los integrantes del núcleo de operaciones serán todos los empleados de la organización, quienes deberán realizar y seguir los lineamientos que indican las personas empleadas por MAPFRE
- 2) El **ápice estratégico** el cual está compuesto por los directivos que ocupan la parte superior de la pirámide jerárquica y supervisan los sistemas que se están llevando a cabo. De tal forma que se pueda garantizar que se esté cumplimiento la misión del área y se satisfagan los intereses de estas personas que se encuentran controlando y tienen poder en la organización, en este sentido por parte MAPFRE, este grupo de personas estará compuesto por los coordinadores de ARP quienes dictan los lineamientos y las estrategias a implementar en cada organización según su tipo y sus necesidades. En cuanto a las empresas afiliadas estará compuesto por los coordinadores y jefes de área, quienes deberán controlar y verificar que los lineamientos propuestos por MAPFRE se lleven a cabo, informando

semanalmente a MAPFRE las actividades realizadas y el cumplimiento de los objetivos.

- 3) La “**línea media**” está compuesta por las personas que se encuentran conformando el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, de tal forma que tienen la responsabilidad de estar supervisando los diferentes departamentos y divisiones de la organización. Es así como son estas personas las encargadas de desarrollar las líneas estratégicas, implantarlas y velar porque se estén implementando adecuadamente; en esta etapa del modelo, ya se reúnen los coordinadores, jefes de área y personal de ambas compañías, y es el momento en el que se empezarán a ver los resultados obtenidos gracias al esfuerzos de ambas partes.
- 4) El modelo de gestión la “**tecnoestructura**” el cual se encuentra conformado por analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de las actividades que se deben hacer en el interior de las organizaciones afiliadas para minimizar los riesgos de accidentes laborales; de esta forma analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización. Por parte de MAPFRE estarán inmersos dentro de la estructura coordinadores y jefes encargados de realizar las estrategias propuestas para cada empresa, y tendrán que evaluar constantemente la evolución y el resultado de las estrategias propuestas, de tal forma que en caso de que no funcionen deberán cambiarlas y evaluar otros programas diferentes para prevenir los riesgos que se puedan ocasionar.
Por parte de la empresa afiliada, esta tecnoestructura estará conformado por el comité paritario encarga de coordinar con cada área de la organización la planificación de tareas y actividades propuesto por MAPFRE
- 5) Finalmente hay un **staff de ayuda** el cual solo estará presente en MAPFRE y está compuesta por todo el personal necesario contratado por outsourcing, como lo son los médicos y enfermeras que dictaran los cursos y charlas previstos, quienes tomarán las muestras de sangre anualmente, el grupo especializado de medición de la temperatura ambiente de las instalaciones de las empresas y el grupo de entrenadores de gimnasia especializados que dictaran las clases de gimnasia laboral semanalmente entre otros.

Mintzberg en su obra, hace una especificación en cuanto a los analistas que pertenecen a la tecnoestructura, ya que hay tres tipos de analistas los cuales son aquellos que son de estudio y se encargan de normalizar los procesos de tal forma que hacen la parte operativa, y se encuentran principalmente en la parte administrativa de la compañías, aquellos que son los de planificación y control y que normalizan los outputs, podemos ver que en estas áreas se encuentran básicamente los directivos o key account, de tal forma que son los que tienen a su cargo las empresas que se encuentran afiliadas al sistema de ARP y por último los analistas de personal que normalizan las habilidades y son aquellos que deben estar pendientes de las cuentas, como aquellos que deben realizar las actividades y estar al tanto de cualquier accidente laboral.

Con este modelo a partir de Mintzberg, proponemos asimismo definir los sistemas de flujo para poder observar cómo trabajan estas partes anteriormente mencionadas, en conjunto, de tal forma que se pueda definir la sinergia que existe entre ellas. De allí se desprenden siete tipos de flujos los cuales son las siguientes y las hemos complementado de acuerdo a diferentes escuelas de pensamiento y de acuerdo a las necesidades que encontramos para realizar este trabajo.

- De autoridad, a la que la podemos llamar también autoridad formal de acuerdo a los primeros teóricos de gestión, quienes decidieron plantear a la organización bajo la forma de un organigrama a poder visualizar mejor las dependencias de las áreas, las posiciones que existen en el interior de la organización y como se agrupan estas organizaciones.
- De flujo de trabajo, también llamada flujos regulados, la cual fue implementada por la administración científica y por aquellos que defendían los sistemas de control que deriva de la teoría cibernética, la cual además de aplicarse a las organizaciones, también se aplica a los seres vivos y a las máquinas de acuerdo a la obra *“cibernética y sociedad”* de Norbert Wiener enfocada principalmente en la teoría de los mecanismos de control, en ella se puede destacar el trabajo en operaciones, donde todo tiene un proceso que está representado en los flujogramas por las flechas gruesas.

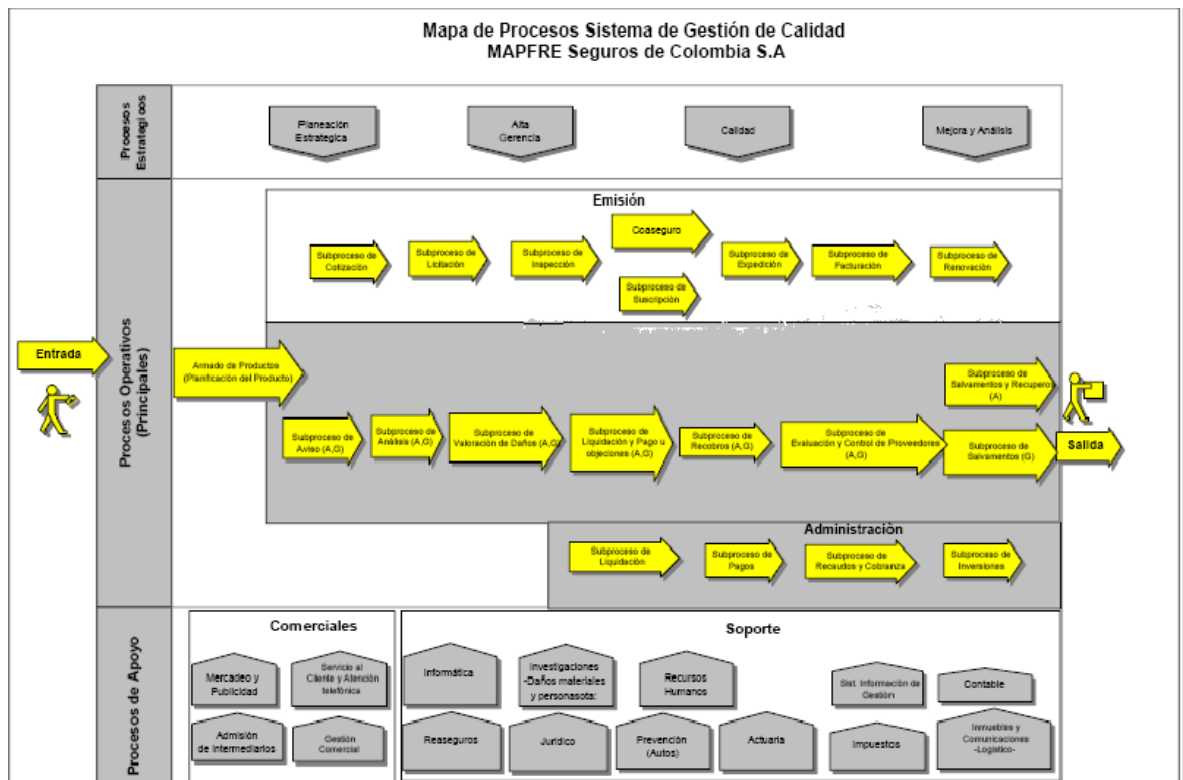


Ilustración 3: Mapa de procesos del sistema de Gestión de Calidad de MAPFRE

En esta se pueden identificar el conjunto de componentes de un organismo para regular su propia conducta o la de su competidor para poder lograr obtener los resultados que han sido planeados estratégicamente. Estos mecanismos de control deben tener como objetivos, lograr la estabilidad de la organización frente a las perturbaciones y errores que se pueden presentar en los modelos que se están aplicando en la realización de las actividades en el interior de la organización, y lograr la eficiencia para evitar que las decisiones o acciones que se llevan a cabo terminen con un efecto brusco o indeseable en el interior de la empresa.

Es así como las flechas que aparecen en un flujograma de forma vertical son aquellas decisiones tomadas en el ápice estratégico que muestran las diferentes decisiones que han ganado acogida por parte de la base de la pirámide jerárquica. Y las flechas horizontales muestran la información y

asesoramiento de la parte del equipo de ayuda y acompañamiento de quienes llevan a cabo las decisiones tomadas en las estrategias.

- de información
- de procesos de decisión
- de comunicación
- de trabajo
- De proceso de decisión adhoc, la cual es la de mayor importancia ya que esta reúne todas las anteriores, muestra como, todos los flujos de decisiones, operativas, administrativas, estratégicas, se interrelacionan entre ellas para poder observar que papeles juegan cada uno de los integrantes de la organizaciones las diferentes etapas del proceso de la prestación del servicio.

Se debe diseñar la superestructura donde debemos estudiar detenidamente el tipo de especialización, formalización o preparación acerca del cargo que van a ocupar las personas que se encuentran en el interior de comité paritario para poder organizar como se van a agrupar las diferentes áreas que se necesitan para llevar a cabo la unidad completa y así lograr crear la autoridad formal para que vayan acorde con la jerarquía que ya se encuentra presente dentro de la organización; de esta forma se logrará establecer un sistema de supervisión adecuado entre los puestos que se crearon para el área de la ARP y para los diferentes rubros del portafolio de negocio; los puestos creados pueden compartir algunos recursos para poder disminuir costos y que haya una mayor comunicación en el interior del área y así lograr un mayor rendimiento y por último se busca que se estimule, como lo dice Mintzberg, la adaptación mutua. Esta estructuración puede ir variando de acuerdo a las nuevas necesidades que van apareciendo con el transcurrir del tiempo, como está sucediendo en la actualidad, en la que debido a la alta siniestralidad, la empresa se ha visto en la obligación de adquirir nuevas estrategias y seguir diferentes lineamientos a los que se venían siguiendo. De esta forma creemos que la mejor forma de realizar la agrupación del personal es según los conocimientos, habilidades, funciones o procesos de trabajo, según el tiempo y dependiendo del valor agregado que produce.

Esta estructura que estamos creando también se realiza con el fin de reducir costos, por lo que nos debemos preguntar ¿Cuántas personas son las que deben estar bajo el mando de una sola cabeza directiva? y ¿La forma de la estructura debería ser alta o ancha?

Después de este análisis, adquirimos uno de los conjuntos de configuraciones naturales de los siete que propone Mintzberg en su obra, y es que MAPFRE ARP debe actuar como una organización innovadora en la que el mecanismo de coordinación deberá ser la adaptación mutua y la parte fundamental será el staff de apoyo, ya que las estructuras trabajan básicamente por proyectos, y lo que estamos buscando en la actualidad es disminuir la siniestralidad, y esto solo se logra creando proyectos para combatir cada uno de los elementos que son claves para los accidentes laborales y que debemos estructurar como proyectos para combatirlos uno a uno.

Es así como hay diferentes grupos de expertos especializados en cada tema, tendremos entonces una especialización del puesto horizontal, las personas que acceden a esta unidad de trabajo deberá tener mucha preparación en el tema laboral, médico y de la industria en la que se encuentra la organización, la edad de las personas deberá ser de jóvenes para poder trabajar activamente con los demás empleados que se encuentran en las empresas afiliadas a las ARP y el sistema deberá ser sofisticado y automatizado para poder responder de una manera rápida y eficiente a cada uno de los accidentes que se presentan, pues en este caso es más delicado ya que estamos hablando de la salud e higiene de las personas que se encuentran laborando en las empresas que están afiliadas a nuestra compañía. Es importante exaltar la diversificación de esta estructura y proponer el desarrollo de una organización virtual para hacerla en paralelo con la organización innovadora que se está trabajando en la actualidad. Así se seguiría con la misma estructura que mencionamos con anterioridad pero a su vez se podría empezar a estructurar la organización que Mintzberg llama virtual y es aquella en la que no todas las personas tienen que trabajar en el mismo sitio o en el mismo espacio de tiempo, es decir en los horarios de oficina habituales sino que por el contrario se debe buscar el modo en que el equipo dé respuesta a una nueva forma de organización. Así, una

parte de la compañía no tiene que ser necesariamente tangible sino que por el contrario muchas acciones se podrían realizar por medio de la red. Este tipo de organización que proponemos tiene como características el sistema de información, el cual será descentralizado y será un factor de gran importancia para el éxito de la empresa, pues los trabajadores no tendrán que estar obligatoriamente dentro de las oficinas de la organización para prestar los servicios, pues accidentes laborales se tienen en cualquier hora del día, especialmente en aquellas empresas cuyo objeto es la seguridad y la construcción (niveles IV y V), también podemos ver que la comunicación estará fluyendo en todos los sentidos de la organización y no solamente verticalmente, como se tiene la costumbre en las organizaciones actuales. Del mismo modo el único mecanismo existentes para la coordinación entre los empleados será la comunicación, la cual se ha perdido en la actualidad ya que la mayoría de las personas se dedica a cumplir con su horario de trabajo y con las metas que debe cumplir, por lo que la comunicación en el interior de las organizaciones se ha visto afectada en forma negativa. Sin embargo se debe tener una fortaleza en el interior de MAPFRE para que esto funcione, estos deben ser los sistemas de información, para que esta última fluya de una forma rápida. Para este tipo de empresa se debe tener como parte estratégica el ápice estratégico, la ideología de MAPFRE que se enfoca en prestarle un servicio eficaz a sus clientes, la línea media, las unidades de negocio, el nivel operativo y como parte fundamental el sistema de información. Es así como cada una de éstas unidades se organizarán por procesos y equipos de trabajo logrando una reducción de costos. MAPFRE se podría apoyar en la subcontratación para poder llevar a cabo las actividades de informática que no es uno de los puntos fuertes de la compañía por lo que podría conseguir un outsourcing especializado en informática y sistemas que puedan atender cualquier déficit de la red o de equipos de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

MAPFRE COLOMBIA ARP, ha identificado que de acuerdo con el mercado, "sólo una pequeña minoría de la fuerza laboral tiene acceso a servicios de salud ocupacional y/o de prevención". También que la creciente movilidad internacional de los trabajadores, los productos y las tecnologías puede contribuir a difundir soluciones innovadoras.

Podemos observar que MAPFRE es una empresa que ya se encuentra bien constituida, y a pesar de no tener mucha experiencia en el tema, tiene el apoyo de casa matriz quien envía todos los lineamientos a seguir, por lo que se puede seguir trabajando en ello. Creemos que hace falta un poco más de activos por parte del grupo de asesores comerciales para poder ganar una mayor participación en el mercado en el rubro de las ARP, MAPFRE debe empezar a marcar la diferenciación en el ramo, ya que en la actualidad hay muchas empresas que ofrecen los mismo servicio y por ello sigue inmersa en un mercado muy competido, así mismo se debe preocupar por ganar una mayor participación en el mercado e ir aumentando su evolución con el transcurrir de los años, ya se trata de un negocio nueva para la organización y en Colombia hay presencia de muchas empresas que tienen un mayor reconocimiento en el mercado gracias a la labor desempeñada y al tiempo que lleva trabajando en el área y al Top of Mind que han ido forjando con el transcurrir de los años.

También se debe tener en cuenta que MAPFRE no es una empresa que se encuentra compitiendo por precio, pues es bien sabido que esta empresa se enfoca principalmente a los estratos altos, por lo que su nicho de mercado está enfocado a empresas de gran tamaño, las cuales cuentan con una gran planta de empleados, por lo que se debe ser mucho mas cuidadoso, cauteloso y perseverante con las campañas que realiza para poder minimizar cualquier tipo de eventualidad que suceda al interior de las organizaciones que son clientes de MAPFRE. Sin embargo; esto no quiere decir que no vaya a asegurar una pequeña o mediana empresa, ya que desde estos segmentos de mercados también se puede forjar una marca, pero esto significa que se deben implementar varios programas para trabajar con los

diferentes tipos de empresas que va a asegurar. Además se debe tener en cuenta las nuevas legislación más aún cuando están en constante cambio y hoy en día nos encontramos frente al dilema si las ARP van a cubrir desde dos horas antes del ingreso al trabajo y dos horas después de la salida del trabajo, lo cual implicaría un mayor riesgo en cuanto al cubrimiento y el riesgo de pago a los clientes, ya que la mayoría de los accidente en las empresas con oficinas administrativas ocurren en estos lapsos de tiempo, y específicamente se trata de accidentes automovilísticos.

Nos pareció de gran importancia implementar un modelo de prevención de riesgos basándonos en la teoría de Mintzberg, porque ha sido probado que por mas estrategias y planes de prevención que tengan las ARP, sin la ayuda de la empresa afiliada y de sus empleados va a ser imposible lograr crear un proyecto de prevención de riesgos que funcione en el 100%.

Es necesario crear un espacio en el modelo de prevención para la actuación del comité paritario de la empresa afiliada y de sus empleados, incorporando reglas y obligaciones que deben ser cumplidas por parte de la empresa.

Como lo explicamos en el desarrollo de nuestro trabajo las empresas y la ARP deben colocar partes iguales de interés, trabajo y responsabilidad para que los niveles de siniestralidad sean mínimos o nulos. Las tareas en que debe mejorar MAPFRE como ARP es en:

- Protección y promoción de la salud en el lugar de trabajo, que incentiva a promulgar normas que aseguren unos requisitos mínimos, a fortalecer la inspección sanitaria e introducir prácticas laborales sanas y una cultura de promoción de la salud.
- Controlar la contratación por parte de las empresas temporales, revisando que el trabajo que va a desempeñar el empleado sea el mismo que se encuentra declarando
- Condiciones adecuadas de empleo, y así reducir las diferencias entre los diversos grupos de trabajadores, prestando particular atención a los trabajadores de edad avanzada, jóvenes, discapacitados.

- Mejoramiento de la respuesta de los sistemas de salud, fijar objetivos de cobertura, unificar recursos y garantizar la disponibilidad de personal suficiente y debidamente calificado.
- Monitorear los cambios del mercado para poder acomodar las estrategias a aquellos cambios para lograr que los trabajos que se realizan en conjunto con las empresas sigan funcionando efectivamente.

Se debe empezar a trabajar en el modelo de empresa innovador propuesto por Mintzberg, el cual es el escogido por nosotras para trabajar cuando el proyecto ya esté en marcha ya que a pesar de tener un gran reconocimiento de los clientes en cuanto al servicio prestado por la organización, creemos que se puede mejorar implementando la atención 7*24*365, en la que la mayoría de los clientes estarían mucho más satisfechos pues el servicio sería más efectivo y podrían acceder a él frente a cualquier evento representado en cualquier hora del día y cualquier día del año, pues no todas las empresas tienen horarios laborales diurnos sino que hay un gran número de empresas que tienen diferentes horarios y se debe estar presto a cualquier capacitación nocturna para no modificar u obligar a trabajadores a esforzar sus horarios familiares o laborales, lo cual se reflejaría en utilidad, satisfacción y rendimiento laboral.

También es importante establecer los equipos propuestos por Mintzberg porque gracias a ellos, a parte de tener un servicio continuo, también se pueden establecer diferentes programas de prevención de riesgos, que las demás compañías no están implementando como es el caso de las capacitaciones para los trabajadores en horario nocturno, a quienes se les impone un tiempo mínimo de su horario de trabajo para realizar los ejercicios adecuados sin que estos se deban desplazar en sus horarios de descanso a realizar una rutina tal vez tediosa para algunos pero con la que se beneficiaría MAPFRE en cuanto a la remuneración del siniestro o para la empresa contratante en cuanto a índices de ausencia laboral.

Bibliografía

- Beltran, B. A. (2007). *Propuesta de un modelo de gestión en prevención de riesgos laborales en CEI s.a.* Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cervera, A. S. (1997). *Ley de Prevención de riesgos laborales y reglamentos de aplicación*. Editorial Biblioteca nueva editores.
- (2005). Código sustantivo de trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social. En *Código sustantivo de trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social* (pág. decreto 1772 del 3 de agosto de 1994 artículo 13). Bogotá: Legis.
- (2005). Código sustantivo del trabajo. En *Código sustantivo del trabajo* (pág. decreto 1530 del 26 de agosto de 1996 artículo 1). Bogotá: Legis.
- (2005). Código sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social. En *Código sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo y de la seguridad social* (pág. decreto 1295 de 1994 artículo 1). Bogotá: Legis.
- Fayol, H. (1994). *Administración industrial y general coordinación, control, revisión, organización, mando*. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Gandia, J. I. (1998). *Curso de prevención de riesgos laborales*. Editorial Tirant lo Blanch.
- ICONTEC, I. C. (2003). *Norma técnica colombiana NTC-OHSAS 18001: sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional*. Bogotá: Editor ICONTEC.
- Legis. (1995). *Ley de prevención*. Bogotá: Legis editores.
- Legis. (1994). *Ley de seguridad social*. Bogotá: Legis.
- Luna, G. B. (1997). *Sistema de gestión de riesgos laborales e industriales*. Bogotá: MAPFRE.
- *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. (2005). Ediciones Diaz Santos.
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Monsalve, G. A. (2007). *El derecho colombiano de la seguridad social*. Colombia: Legis editores.
- Ortega, S. G. (1999). *La prevención en la pequeña empresa*. Editorial la ley actualidad.
- Rivero, F. (2008). *ARP MAPFRE*. Bogotá: Mapfre.
- Rodríguez, J. L. (2006). *Estado actual del sistema general de riesgos profesionales en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- (2005). *Diagnostico actual y prospectivo de la salud ocupacional y los riesgos profesionales en Colombia con enfoques de entornos: organizacional, socioeconómico, tecnológico, educativo, ocupacional, ambiental*. Bogotá: Ministerio de protección social.

- sociales, I. d. (2005). *Cuatro décadas en protección de riesgos laborales* . Bogotá: I.S.S.
- Taylor, F. W. (1975). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Taylor, F. W. (1975). *Principios de la administración científica y administración industrial y general, coordinación, control, previsión, organización, mando*. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Virtudes, I. M. (2002). *Formación en prevención de riesgos laborales*. Editor la ley actualidad .
- *Wikipedia*. (2006). Recuperado el 07 de 2009, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/Wiki/siniestralidad_laboral