

1.- INTRODUCCIÓN

A lo largo de la exposición, junto al estudio, análisis y praxis del desarrollo de la función directiva, se quiere complementar la figura del máximo responsable de cualquier Departamento de Seguridad, independientemente del volumen de actividad que desarrolle, viendo su figura de una forma integral, abarcando no solamente lo que las propias normas jurídicas nos determinan sino que se pretende transmitir un estilo directivo acorde con la rápida evolución de los conceptos y experiencias en el campo de la Dirección.

Así a lo largo del pasado siglo XX, se sucedieron las más variadas teorías sobre técnicas o sistemas de dirección.

Superados los sistemas gremial, doméstico y fabril, el inicio del siglo XXI nos depara una multitud de teorías sobre la dirección empresarial u organizacional. En unas, solamente se considera lo que sucede en el interior de la organización (sistema cerrado); en otras, se consideran factores externos como el mercado, la competencia, las necesidades del cliente.... (sistema abierto). Simultáneamente, las organizaciones actúan con objetivos bien definidos (sistema racional) o con objetivos no tan evidentes y determinados por una única persona que rige la organización o empresa (sistema social).

De la sistematización propuesta por Richard Scott de la Universidad de Stanford y de sus posibilidades podemos observar la evolución en los sistemas de dirección:

1.1.- SISTEMA CERRADO - RACIONAL

1.1.1.- La Teoría de la Burocracia de Max Weber.

Preconiza la prevalencia de un tipo racional y formal de la organización.

Se caracteriza por:

- Cargos oficiales.
- Delimitación de obligaciones.
- Asignación de autoridad.
- Delimitación de condiciones y medios coercitivos.

1.1.2.- La Teoría de la Ordenación Científica del trabajo de Frederick W. Taylor.

Su fin es reducir el amplio margen de ineficacia y “desinterés” en la producción. Considera el obrero como una máquina que puede mejorar su nivel de rendimiento a través de la “división del trabajo”:

- Responsables de programación - estudian científica y racionalmente las tareas.
- Los operarios, ejecutan tareas.

Complementa el sistema con un proceso adecuado de selección de personal y la metodología y técnicas de administración científica.

1.1.3.- La Teoría de la Administración clásica de Henry Fayol.

Introdujo en las empresas el “management” científico desde la cima de la dirección hacia abajo, siendo una aportación complementaria a la de Taylor.

Fayol se centra en las Funciones Administrativas:

- previsión
- organización
- dirección
- coordinación
- control

1.2.- SISTEMA CERRADO - SOCIAL

1.2.1.- La Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

La resistencia al taylorismo y la búsqueda de la aplicación de las mejores cualidades del hombre para mejorar la productividad hacen que Mayo considere la dimensión social del hombre y la importancia de las relaciones humanas.

La parte principal de la industria es humana y social y no esencialmente económica.

Las habilidades más importantes son:

- El liderazgo
- La consulta al Consejero - Experto (counseling)

1.2.2.- El modelo humanista de la organización de Douglas Mc Gregor.

Basado en la Teoría de Maslow sobre la pirámide de necesidades del hombre, considera que la organización falla en dar una efectiva motivación al hombre al basarse predominantemente en las técnicas de dirección y control no coadyuvando a la satisfacción de las necesidades de autorrealización.

Propugna el cambio de la Teoría X de organización a la Teoría Y que reorienta la necesidad de autorrealización de los trabajadores hacia los objetivos de la organización, buscando la confluencia de intereses trabajador - empresa.

1.3.- SISTEMA ABIERTO - RACIONAL

No ha sido desarrollado suficientemente aunque algunos profesores de la Universidad de Harvard observan que las empresas que evolucionan con mayor rapidez y rentabilidad son las que presentan estructura descentralizada y una organización sencilla y funcional.

1.4.- SISTEMA ABIERTO - SOCIAL

En el último cuarto de siglo las empresas están sometidas a una constante y rápida evolución de las variables del mercado y crisis económico-político-sociales que hacen que la supervivencia de la empresa esté en la capacidad de adaptación al cambio de sus estructuras y procedimientos de actuación.

En estos momentos están vigentes las Teorías del liderazgo situacional, participativos, Teoría Z de William Ouchi y fundamentalmente las de Gestión de Calidad Total y la Teoría de la Dirección por convencimiento.

2.- LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Siguiendo criterios de análisis y dirección científica un Departamento de Seguridad se debe someter permanentemente a un proceso de adaptación en que se contemple:

- 1) Determinación del campo competencial
- 2) Análisis del Departamento/ Unidad de Seguridad:
 - Estructura
 - Puestos de Trabajo y perfiles profesionales adecuados
 - Identificación y definición de procesos claves, operativos y de soporte
 - Procedimientos de actuación técnico-operativa
 - Clima laboral
 - Identificación de clientes y sus expectativas
 - Redes de comunicación- información (formal/informal)
 - Aseguramiento / gestión de la Calidad
 - Planes de formación continua
- 3) Enunciación de **actuaciones de mejora**
- 4) Obtención de datos objetivos y medibles
- 5) Clasificación, análisis e interpretación datos
- 6) Comprobación y experimentación de las hipótesis
- 7) Corrección, modificación o confirmación de hipótesis
- 8) Conclusiones y decisiones
- 9) Corrección de acciones emprendidas
- 10) Comprobación de principios

La dirección científica pone el acento sobre el método/procedimiento de como desarrollar la acción y, sin olvidar las actitudes y aptitudes de las personas, auténticos ejecutores de las acciones, nos aproxima al tipo de dirección que se esta perfilando como la más eficiente y que se pretende

establecer: **la dirección participativa basada en valores y apoyada en la gestión de calidad total.**

La existencia de un Departamento o Unidad de Seguridad como estructura organizada, dentro de la estructura general de una Institución o de la Empresa, nos determina la exigencia de una dirección, una coordinación y de un control que nos sirva para unificar los esfuerzos y las actividades, orientándolos de la mejor forma para la consecución del objetivo común y principal, de ser un grupo unido y eficiente en todo momento, buscando el más alto grado de seguridad integral permanente que coadyuve a la obtención del máximo beneficio, haciendo confluír los intereses de la Institución o de la Empresa, de los clientes externos y de las personas que interactúan.

La dirección es el elemento esencial de cualquier forma de vida y de actividad organizada, donde tenemos la exigencia de fijar objetivos estratégicos, clave y de soporte a alcanzar, establecer políticas y criterios a seguir, formular programas, establecer procesos y procedimientos, valorar recursos necesarios y controlar las diferentes actividades, valorando los resultados.

La dirección es indispensable e inalterable en su función de realizar los objetivos de la organización. Se articula en las fases fundamentales siguientes, unidas dentro de un orden lógico:

- 1 Programación
- 2 Organización
- 3 Ejecución
- 4 Coordinación y mando

5 Control y valoración

1.- Programación:

Programar es fijar o establecer las diversas partes o elementos de una acción determinada. Supone, por tanto:

- previsión de condiciones de actuación
- fijación de objetivos a alcanzar
- definición de recursos necesarios y costes
- modalidades de empleo de los recursos
- determinación de acciones a efectuar
- fijación de acciones decididas y plazos de ejecución
- previsión de resultados

2.- Organización:

Estructura perceptible en torno a la cual se agrupan, relacionándose entre sí, las actividades de las personas que tienden a un fin común.

- definir la estructura del Departamento o Unidad de Seguridad
- establecer procesos, procedimientos, métodos y sistemas de actuación operativa e interrelaciones entre unidades
- preparar los recursos para la consecución de objetivos

3.- Ejecución:

Acción y efecto de hacer aquello que debe o se está obligado.

- realización o desarrollo de programas y proyectos

4.- Coordinación y Mando:

Coordinación es la acción de concretar e interrelacionar la actividad de las distintas áreas del Departamento que intervienen en la ejecución de una operación, de manera que sus esfuerzos se sumen y complementen.

Mando, autoridad, es la facultad que tiene un directivo sobre sus subordinados para imponer la realización de las tareas propias de su función a través de órdenes e instrucciones.

- sincronizar y armonizar procedimientos técnico - operativos y recursos humanos y materiales.
- guiar, supervisar y motivar, ayuda a los hombres y a la disciplina.

5.- Control y Valoración:

Control es la inspección general mediata sobre el cumplimiento por otros de las tareas y obligaciones previamente definidas.

Valoración es el análisis de los resultados respecto del objetivo marcado.

- obtención de datos objetivos, verificación y corrección del planteamiento de programas

La dirección es un proceso y aunque la definición del concepto no resulta fácil, si podemos aproximarla a que *"es un proceso de guía y constante adaptación de una organización a través de un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de la organización"*.

La dirección como proceso supone el que no confundamos la dirección - órgano (órganos directivos de la Institución o de la Empresa) de la dirección - proceso como guía y adaptación de la organización.

Si analizamos la definición de dirección y no confundimos las funciones de las unidades organizativas con la propia de dirección deducimos que **la función de dirección** es:

"Conseguir en el máximo grado y con la máxima eficiencia los objetivos de la organización"

Y se lleva a cabo a través del esquema lógico de acción en las 5 fases descritas anteriormente, que representa el papel multidireccional que impone esta función, pues se han de tener presente los recursos humanos, materiales y económico-financieros; las medidas organizativas; los procedimientos de relación interna-externa; puntos de confluencia con otras Organizaciones

3.- ESTILO DE DIRECCIÓN

Una vez establecida la estructura organizativa del Departamento o Unidad de Seguridad y valorada la función directiva, se ha de optar por un estilo de

dirección , en el que propugnamos la **Dirección Participativa basada en Valores y apoyada en un sistema de Gestión de Calidad Total**, en la que todo el personal dependiente del Órgano, tiene algo que aportar, algo que decir, que mejorar, estableciéndose un conjunto de caminos mediante los que tenemos que conseguir un servicio de calidad por convencimiento de los partícipes en los procesos.

Este estilo de dirección impone un **alto grado de convencimiento e interés** en que la implantación y su desarrollo van a favorecer la eficacia, la productividad e imagen del Departamento de Seguridad como servicio de apoyo y valor agregado de la Institución o de la Empresa.

En este nuevo estilo de dirección, **la calidad es un elemento fundamental y movilizador** al actuar como motivación, integración y satisfacción de los empleados, por lo que nos sentimos más parte de la corporación y del sistema, así como más partícipes en la consecución de los objetivos, de tal forma que estaremos más motivados en la ejecución de los procedimientos técnico-operativos, se sentirá la necesidad de coordinarse e integrarse en los esfuerzos de los otros miembros del Organo, y la consecución de mejores niveles de calidad en la prestación del servicio hará que sintamos una mayor satisfacción personal.

Con este estilo de dirección buscamos unos **objetivos prioritarios**:

- Crear una **cultura de organización** moderna de servicio.
- Rentabilizar y **optimizar** todos los recursos.

- Constituir **equipos de trabajo** ilusionados y motivados.

- **Prestigiar** la imagen de los miembros del Departamento de Seguridad.

- Coadyuvar en la obtención de la máxima **rentabilidad**.

Las actuaciones a seguir para implantar la gestión de calidad pasan por el **convencimiento y la voluntad** de poner en marcha el sistema por la Dirección del Órgano para posteriormente:

1. Definir la nueva estructura del Departamento / Unidad de Seguridad
2. Definir los objetivos de calidad y los valores fundamentales
3. Formar al equipo de Dirección en Gestión de la Calidad
4. Nombrar un equipo impulsor (Comité de Calidad) del sistema de Gestión de Calidad
5. Identificar los clientes y expectativas de los mismos
6. Realizar un análisis de Puestos de Trabajo y perfiles profesionales adecuados a los mismos
7. Analizar el clima laboral existente
8. Analizar los procesos establecidos con todos sus recursos y redefinirlos
9. Establecer los procedimientos técnicos-operativos de actuación
10. Conseguir que los diferentes servicios estén conformes con los objetivos a través de un completo plan de formación continua
11. Evaluar y vigilar la consecución de la calidad, creando un grupo de Gestión de la Calidad para el control de las actividades

12. Mejorar continuamente los procesos y los procedimientos, creando los Grupos de Innovación y Mejora necesarios en cada momento

La implantación de la gestión de calidad pasa, igualmente, por **vencer la resistencia al cambio**, debiéndose conseguir inexorablemente posturas de coordinación y colaboración de todos los servicios implicados en el sistema, **venciendo el efecto de parcelación y defensa de la gestión propia**.

3.1.- FUNDAMENTOS

El establecimiento de este estilo de dirección busca el fundamentar los profundos cambios que se han de establecer, en diferentes fases, que nos permitan ir afianzando la consecución de los objetivos parciales en cuanto al establecimiento de los nuevos procesos, de los procedimientos de actuación técnica-operativa, de la comunicación, de la técnica de dirección, de supervisión y control de actividades, de la formación e implicación del personal que con sus propuestas de mejora ajustaran los procedimientos; en definitiva, con ese conjunto de actuaciones se conseguirá el clima laboral necesario que irá constituyendo o creando una nueva cultura organizacional, donde la preocupación por la persona nos permitirá el conseguir que se encuentre integrada e identificada en la organización, donde sus problemas se resuelvan en origen, reciban información directamente sobre las materias que interactúan con su parcela de actividad, donde su puesto de trabajo sea diseñado con su participación, donde vea a sus directivos como formadores, asesores, participativos, planificadores y dinamizadores de las actividades; donde la formación y el entrenamiento funcional e instrumental les lleve al

convencimiento sobre la bondad del sistema y que asuma que la medición, supervisión y control de las tareas y actividades buscan la mejora permanente en los procesos y procedimientos, debiendo pasar de la participación al compromiso como algo que sienta como propio, compartiendo la definición y el establecimiento de los valores de la Institución u organización, obtenidos del proceso formativo por identificación de los participantes, y entre los que contamos con:

- **Profesionalidad.** Intentamos alcanzar la más alta competencia en el desempeño de nuestras funciones, que desarrollamos con la máxima imparcialidad, discreción, atención y trato personalizado, desarrollando las capacidades de las personas mediante la formación continua.
- **Calidad.** Mejoramos la gestión del Departamento mediante el establecimiento de un sistema de indicadores que evalúa el estado y la mejora continua de la seguridad, buscando siempre la satisfacción de los usuarios.
- **Planificación.** Perseguimos definir claramente las metas y responsabilidades, planificando el trabajo con el tiempo y los recursos disponibles para prevenir y evitar las situaciones de riesgo.
- **Coordinación.** Concertamos los esfuerzos de todos los recursos humanos, técnicos, materiales y procedimentales e integramos toda la información relevante de los procesos de seguridad.
- **Trabajo en equipo.** Promovemos la comprensión y cooperación entre las distintas categorías, niveles y grupos de trabajo de la organización.
- **Confianza.** Fomentamos el sentimiento de respeto, comprensión e integración en el contexto de una organización abierta y dialogante,

que mantenga la comunicación y la tolerancia, así como las relaciones internas y externas de la organización.

- **Participación y Mejora Permanente.** Mejoramos de forma continua y sistemática los procesos y procedimientos de seguridad mediante la participación de todos en la aportación de soluciones.
- **Integración.** Creamos una cultura de respeto a los valores de los distintos colectivos que compromete a todo el personal en una filosofía común.
- **Reconocimiento, satisfacción y bienestar.** Valoramos los méritos profesionales, la participación en los programas de prevención de la salud, deportiva y socio-culturales, buscando la incidencia en la satisfacción y el bienestar de todo el personal del Departamento.
- **Normalización:** regulamos y actualizamos los procedimientos de actuación técnico-operativa para asegurar la fiabilidad en la prestación de los servicios.
- **Cooperación, colaboración y alianzas:** compartimos conocimientos y experiencias con otras instituciones para mantener referentes de innovación y aprendizaje que nos beneficien mutuamente.

Por todo lo cual podemos concluir que los fundamentos de este nuevo estilo de dirección:

- Es un objetivo estratégico fundamental: un **Estilo de Dirección**.
- El objetivo es ser competitivos y mejorar continuamente.

- Ayuda a satisfacer las necesidades de los usuarios -internos y externos- del Servicio.
- Los recursos humanos son el elemento más importante del sistema.
- Potencia el trabajo en equipo.
- La comunicación, información y la participación a todos los niveles son imprescindibles.
- Busca la disminución de los costes con la prevención de anomalías en el proceso.
- Fija objetivos de mejora permanente y seguimiento periódico de resultados.
- Busca la confluencia de las capacidades programadas, alcanzada y "necesaria", pues todo lo que no confluya es un derroche, gasto superfluo o insatisfacciones.
- Pretende hacer las cosas bien a la primera.

3.2.- VENTAJAS

- Ayuda a mejorar continuamente la productividad y la competitividad.
- El fundamento es hacer las cosas bien a la primera.

- Dar al cliente (interno-externo) lo que desea.
- Basado en el sentido común.
- No supone hacer más que lo necesario, con cierto grado de iniciativa.
- Todos los niveles de la organización están involucrados.
- Asegura el espíritu de equipo y la adhesión a la corporación.
- Aplicación altamente motivante.
- En el aspecto humano de la gestión favorece el término **sinergia** como efecto multiplicador que se consigue cuando las personas trabajan verdaderamente unidas, escuchándose y ayudándose en la búsqueda de objetivos comunes.
- Es económico al reducir costes superfluos, con incremento de la efectividad, productividad y competitividad.
- Mejora de la imagen que redundará en el reforzamiento de lo anterior.

Realmente se produce un cambio en la filosofía de trabajo, en los estilos de dirección, en las actitudes personales, en los valores profesionales, en la rentabilidad operativa y de gestión, en definitiva en la eficiencia del sistema, en la capacidad de asimilación del sistema por el personal, en fin se produce una

nueva cultura organizacional que nos exigirá ajustar nuestra misión, visión y valores para irlos adecuando a nuestro campo competencial.

3.3.- OBJECIONES - DIFICULTADES

- Resistencia al cambio que supone la novedad, pues esta filosofía modifica completamente procesos y esquemas implantados.
- Resistencias derivadas de la concepción personalista y de gestión exclusiva de los propios Órganos así como las tendencias a considerar las sugerencias de mejora, que puedan ser presentadas por cualquier persona, miembro de la Institución o Empresa o cliente externo, como críticas personales.

4.- EL DIRECTIVO DE SEGURIDAD EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

La evolución constante de la sociedad y la adaptación permanente de las estructuras de las Organizaciones sociales, especialmente las de Servicios, han determinado que el papel del directivo sea más importante y complejo.

La práctica de la dirección, es decir, la función de dirección y las tareas del directivo se enmarcan más en una ciencia que en un arte, es una profesión, y como tal se puede aprender.

Establecida la estructura del Departamento, los objetivos a conseguir, los recursos humanos y materiales necesarios, los procedimientos técnico-operativos a desarrollar, la coordinación entre los departamentos y negociados, debe haber unas personas que dirijan cada una de las actividades a ejecutar, resolviendo los problemas que puedan surgir. Aquí aparece el **directivo**. Figura existente en todos los niveles de la organización, en los más altos se orientan a lo conceptual, en los más bajos a la toma de decisiones técnico-operativas, de como hacer las cosas.

4.1.- FUNCIONES

Independientemente de las funciones del Directivo de Seguridad, marcadas legalmente por Las Leyes y los Reglamentos de Seguridad Pública o privada, hemos de definir al directivo como la persona que dentro de una organización formal tiene a sus órdenes al menos otra persona y que tiene encomendado el objetivo de conseguir el equilibrio entre las aspiraciones y deseos de los distintos colectivos, aportando una visión de conjunto de la organización, viviendo, sintiendo y comunicando los valores de la misma y encaminado al desarrollo personal de todos sus miembros.

Las funciones de un directivo de seguridad son esencialmente las de concebir, programar, planificar, organizar, dotar de personal, dirigir, controlar y evaluar, en una concepción clásica o tradicional, a las que debemos añadir las de interrelación, elemento de enlace entre los diferentes subsistemas (áreas, servicios, secciones ...) por medio del cual se mantiene el equilibrio de la estructura.

Después de profundos estudios sobre las funciones clásicas, las relaciones y las esperanzas directivas, actualmente, se puede definir el cargo del directivo como aquel que desarrolla las tres funciones siguientes:

4.1.1.- El directivo como partícipe en el flujo de trabajo externo.

El directivo desarrolla multitud de contactos con diferentes personas de dentro y fuera de la organización, dedicando un mayor esfuerzo a la interacción lateral, con sus iguales procurando coordinar las actividades de la organización.

Estas relaciones laterales están orientadas hacia la negociación con otros grupos de trabajo, donde se produce un cambio continuo de demandas de unos a otros. Estas demandas suponen un ajuste en las prioridades de otros directivos e influyen en el proceso progresivo de toma de decisiones. Esta actividad supone el 50% de su tiempo.

4.1.2.- El directivo como líder

El directivo dedica sobre un 35% de su tiempo a trabajar con sus subordinados, ejerciendo la autoridad formal que posee.

El directivo actual ha de confiar en el hombre y máxime en la época de relaciones humanas en que nos encontramos. Se ha de aceptar la idea de que el personal no solo forma parte de los fines de la organización, sino que además tiene sus expectativas, a las que hay que darles respuesta, pero procurando que sean compatibles con los otros objetivos de la organización.

Se distinguen tres tipos diferentes de comportamiento del directivo referente a sus subordinados:

1) El liderazgo como dirección.

Conseguir que sus subordinados respondan a su iniciativa, a sus acciones y orientaciones. Con ello el directivo está verdaderamente dirigiendo, motivando, coordinando y controlando las actividades de sus subordinados.

2) El liderazgo como respuesta a los subordinados.

La interacción con los subordinados influye en las decisiones que ha de adoptar el directivo, respondiendo con ello a sus necesidades y esperanzas.

El directivo no sólo ha de decir cómo se tienen que hacer las cosas sino que también ha de dar respuesta a los input de sus subordinados.

3) El directivo como representante.

Cuando el directivo no puede resolver la petición o asunto presentado por el subordinado, debe **actuar en nombre de éste**, llegando a negociar con sus iguales o con sus superiores sobre este tema.

4.1.3.- El directivo como observador.

Supone el establecer procedimientos de observación, formales e informales, para determinar "cómo van las cosas". Es una función que se superpone a la de participar en el flujo de trabajo externo y a la de supervisar las actividades.

Estos procedimientos deben permitir la detección de posibles desajustes que debidamente valorados nos permitan introducir elementos correctores en el procedimiento técnico-operativo e incluso en la propia estructura organizativa.

Podemos afirmar que el papel del directivo de Seguridad consiste en:

- 1) Participar en el flujo de trabajo externo.
- 2) Ser líder de sus subordinados.
- 3) Observar un trabajo ideando enfoques de realimentación positiva y negativa que influya en la adecuación de los métodos y estructuras de la organización.
- 4) Enmarcar sus funciones principalmente en la dirección para el logro de los objetivos y programas de seguridad y en la gestión de los recursos disponibles, dando respuesta a las necesidades y demandas en materia de seguridad que se soliciten, concretándose:
 - Adecuar las directrices e instrucciones de la Dirección a las particularidades del Area o Servicio donde ejerce su función.

- Planificar, programar y establecer objetivos de seguridad.

- Dirigir y coordinar las Unidades dependientes de su mando

- Gestionar los recursos humanos y materiales, asignando prioridades.

- Supervisar la ejecución de los programas y la consecución de los objetivos.

- Establecer las propuestas de mejoras recibidas y aceptadas.

- Proponer las recompensas o medidas sancionadoras al personal de su Área o Servicio.

4.2.- PROYECCIÓN

El directivo con sus aptitudes, capacidades y conocimiento proyecta sus valores y cualidades hacia:

a) El Departamento de Seguridad:

- Lealtad
- Dedicación
- Creatividad
- Responsabilidad
- Confianza
- Tenacidad

b) Los subordinados:

- Liderazgo
- Confianza
- Pedagogo/Formador
- Comunicador
- Asesor
- Supervisor
- Integrador

c) El exterior:

- Comunicador
- Negociador
- Flexibilidad sin dejación
- Valorador de su actividad

4.3.- CUALIDADES

El directivo ha de ser una persona normal, generoso; sensible; estable; pedagogo; en formación permanente; claro; transparente; tenaz; firme; flexible; liberador de tensiones; negociador; comunicador; razonable y razonante; disciplinado; honesto; que dé ejemplo; motivador; profesional y que consiga

que los subordinados estén bien, centrados, realizados y que valoren lo que hacen.

Estas cualidades las agrupamos en cinco categorías:

- | | |
|----------------------------|---|
| A) Orientación al logro | Comportamiento dirigido a la consecución de objetivos. Incluyen esta categoría la toma de decisiones, organización, iniciativa, creatividad, ambición e intuición y anticipación. |
| B) Dirección de equipos | Capacidad de gestión de equipos de trabajo. Se valora la delegación, mando, coordinación y el desarrollo de las personas. |
| C) Influencia | Capacidad de relación interpersonal. Se miden las siguientes cualidades: negociación, sensibilidad interpersonal, persuasión, comprensión organizacional y relación social. |
| D) Autodominio | Adaptación al entorno laboral, que incluye: flexibilidad, autoestima, autocontrol y tenacidad. |
| E) Aptitudes intelectuales | Capacidad de pensamiento analítico e inductivo, aprendizaje y reconocimiento de modelos. |

Las cualidades que mejor definen la labor de un directivo de un Departamento o Unidad de Seguridad son:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| A) Convencimiento
versus Mando | Capacidad para dirigir, controlar y supervisar las tareas realizadas por sus subordinados. |
| B) Toma de decisiones | Capacidad para evaluar y decidir entre una serie de alternativas, asumiendo los riesgos necesarios. |
| C) Flexibilidad | Capacidad para comprender, aceptar y asumir los cambios del entorno. |
| D) Coordinación
y Liderazgo | Capacidad para liderar un grupo, creando un clima de trabajo en equipo y orientando los esfuerzos hacia la consecución de un mismo fin. |
| E) Tenacidad | Capacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos. |

5.- LA DELEGACIÓN ("EMPOWERMENT")

No existe consenso en la definición del término "**empowerment**" a pesar de que sabemos que se está hablando de una distribución ordenada del poder y la autoridad.

El propósito de este nombre es liberar a alguien del control riguroso existente en instrucciones y órdenes y darle libertad para asumir las responsabilidades de sus ideas y acciones, liberar a personas para llevar a cabo tareas más complejas que de otra manera permanecerían escondidas.

En general se está buscando dotar a personas de un mayor poder. Formar y proporcionar a una persona todos los elementos necesarios y suficientes que le permitan atender y resolver todas las situaciones que se planteen a su nivel.

En nuestra cultura se definiría este concepto empresarial como delegación inteligente que significa:

- . asignar poder, autoridad y trabajo a otra persona
- . autorizar a otros a que tomen decisiones y lleven el trabajo a la práctica
- . confiar a otros determinadas áreas de responsabilidad y trabajo
- . autorizar para hacer uso de los medios, sistemas y equipos disponibles
- . determinar las condiciones de trabajo y la planificación del tiempo de otros
- . representar a otros miembros de superior categoría

5.1.- VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN

- . los niveles de la toma de decisiones resultan más apropiados
- . libera al directivo para desempeñar otras funciones
- . se efectúa un mejor uso de la formación específica, experiencia y actitudes del personal
- . se eleva el nivel de competencia del personal

- . se incrementa el número de personas capaces de solucionar problemas
- . se incrementa el sentido de responsabilidad y la conciencia motivacional
- . se ponen a prueba las aptitudes y habilidades del personal
- . la carga de trabajo se distribuye entre un mayor número de personas
- . refuerza el grado de compromiso y de bienestar del personal

5.2.- REGLAS PARA LA DELEGACIÓN Y CONSEJOS PARA UNA DELEGACIÓN INTELIGENTE.

Las reglas de delegación pueden dividirse en dos categorías:

5.2.1.- Reglas tangibles de delegación: estas reglas son específicas, racionales, directamente comprensibles y utilizables por todo el mundo. Son fáciles de enseñar. Se refieren, principalmente, a cinco cuestiones fundamentales: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?

- . **¿Qué** hay que hacer?
- . **¿Quién** es responsable?
- . **¿Por qué** debe realizarse esa tarea?
- . **¿Cómo** debe efectuarse la tarea?
- . **¿Cuándo** debe estar terminado?

A estas cinco preguntas fundamentales deberíamos añadir:

- . descripción de la tarea por escrito
- . comprensión de la misma
- . asistencia al equipo
- . control

- . feedback
- . información a los demás
- . anticipación de problemas
- . trabajo finalizado
- . calidad

5.2.2.- Reglas intangibles de delegación: Estas reglas están relacionadas con los sentimientos, actitudes y relaciones. Para manejarlas es necesaria una comprensión de la naturaleza humana. Son más difíciles de señalar, ya que muchos directivos han aprendido solamente cómo dirigir de acuerdo con las reglas del mundo de los hechos.

Los directivos deben trabajar principalmente en sus propias actitudes; la confianza en sí mismos, en su personal y en la delegación como herramienta de dirección. Para ello:

- . demuestre confianza
- . eleve el nivel de autoconfianza de su equipo
- . demuestre su reconocimiento
- . sea flexible
- . acepte los errores

Al igual que es posible establecer unas reglas de delegación para los directivos, también es posible que los componentes de una organización sigan unas reglas.

5.3.- LA DELEGACIÓN EFICAZ.

Delegar eficazmente supone el seguir los pasos o etapas siguientes:

- a) Analice las tareas que realiza e identifique alguna que considere que le proporcionaría libertad adicional, así como un beneficio para el empleado a quien le asignaría la responsabilidad.
- b) Seleccione al individuo más adecuado para la tarea que identificó y deléguela.
- c) Instruya a la persona, con detalles. Explíquelo por qué es importante la tarea.
- d) Asegúrese que el empleado está preparado para asumir la nueva responsabilidad.
- e) Dé al empleado libertad por unos días de practicar la nueva asignación.
- f) Realice seguimientos en forma positiva. Felicítele cuando lo merezca.
- g) Considere la rotación de tareas.
- h) Delegue aquellas misiones que preparen a los subordinados para hacerse cargo durante la ausencia de otros, incluyendo la suya propia.
- i) Pida ideas. Dé a todos la oportunidad de contribuir.
- j) Para generar ideas y entusiasmo, discuta con todo el grupo las nuevas tareas y los planes de rotación.

6.- LA COMUNICACIÓN

Diferentes estudios realizados (Blake y Mounton) pone de manifiesto que, en las organizaciones, los problemas de comunicación, junto con los de planificación, son los que dificultan obtener una verdadera calidad en los resultados.

La comunicación es una herramienta fundamental para el directivo ya que potencia su responsabilidad haciendo más participativa sus decisiones, eliminando tensiones y facilitando el diálogo. Esta responsabilidad personal y profesional, así como un grado de compromiso e implicación, no es factible si no se conocen y comprenden las motivaciones y razones que respaldan las decisiones.

La comunicación está considerada como primer factor estratégico de una organización, potenciando la creatividad laboral a través de la información/motivación, mejorando las relaciones internas y el proceso de desarrollo de las misiones, buscando el propósito primordial de conseguir logros.

El proceso comunicativo es base de las decisiones adoptadas que influyen tanto en la organización como en los miembros que la componen y permiten la integración de las funciones administrativas y operativas.

La comunicación es necesaria para:

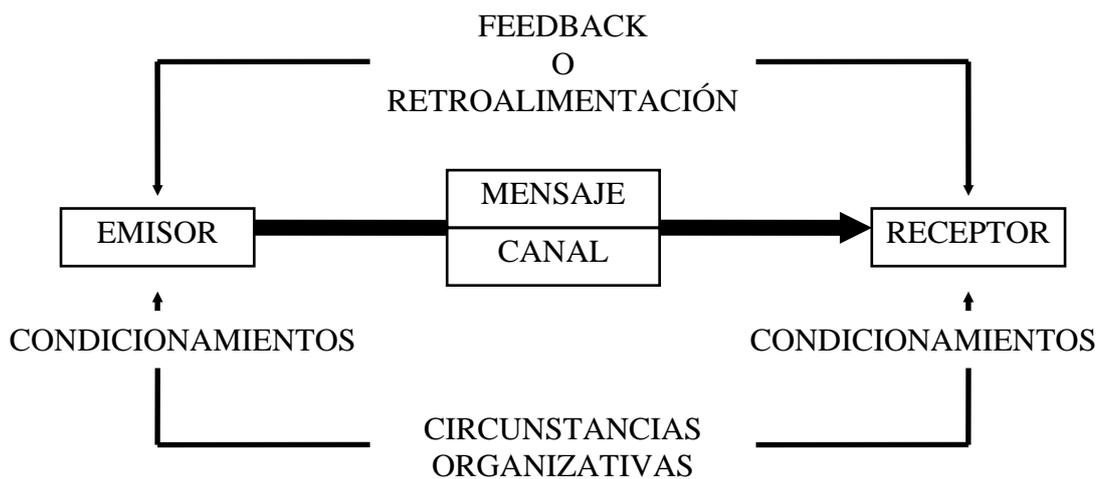
- a) Establecer y divulgar las estrategias y objetivos organizacionales.
- b) Organizar y distribuir los recursos humanos y materiales.
- c) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- d) Mandar, dirigir y motivar.

La comunicación supone:

- Hacer a otro partícipe de lo que no tiene.
- Hacerlo común.
- Descubrir, manifestar o hacer saber a uno (o varios) alguna cosa.
- Conservar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
- Consultar con otros un asunto tomando su parecer.
- Transmitir, hacer conocer a otros pensamientos o acciones propias.
- Entrar en relación de ideas, de intereses, etc, con alguien.

6.1.- EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

El proceso de la comunicación supone el que un emisor transmite un mensaje o juicio de valores, a través de un canal determinado hacia un receptor.



Emitir un mensaje y conseguir una comunicación precisa supone que:

- Para no divagar, debe esbozarse mentalmente lo que se quiere decir.
- Debe preguntar a su interlocutor si está siendo claro.
- Eliminar hábitos enojosos (discurso lento, rápido, entonación, etc.).
- Adaptar su vocabulario al lenguaje del interlocutor.
- Conseguir que su interlocutor conserve su autoestima.
- Observar las señales no verbales de su interlocutor.

La comunicación no estará completa mientras no se haya recibido y no se haya comprendido el mensaje. El receptor debe estar preparado para la escucha del mensaje, ha de practicar una escucha activa, considerando:

- Siga siempre el orden “oír, entender, interpretar, responder”. No salte del “oír” al “responder”.
- Evite pensar lo que va a decir hasta que su interlocutor haya acabado.
- Parafrasee o resuma lo que el otro ha dicho siempre que necesite aclarar algo.
- Utilice el lenguaje no verbal para indicar que está escuchando.
- Cuando discrepe con alguien, evite reaccionar emocionalmente.
- Realice preguntas abiertas como forma de estimular el dialogo.
- Sea flexible, ya que si mantiene una postura rígida no escuchará.
- Evalúe el contenido y no la forma.
- No salte a las conclusiones. No busque conclusiones precipitadas.

6.2.- LAS REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

Considerando la interdependencia entre el emisor y receptor de toda comunicación y conociendo la complejidad de los intercambios emocionales

entre personas y grupos, es necesario para "entendernos", o bien, para comunicar con tal precisión que sea imposible confundirse, modificar las actitudes y comportamientos de los integrantes del proceso. Para ello, planteamos 10 reglas elementales:

1. la mejor forma de ganar es dar a ganar a otro; **sea generoso.**
2. el entendimiento y la ganancia mutua se consiguen con la negociación; **sea flexible.**
3. el principal obstáculo para la comunicación es la ilusión de haberla conseguido; **dude de sus percepciones.**
4. el malentendido es lo más probable; **sea persistente.**
5. saber preguntar es más eficaz que tener todas las respuestas; **pregunte.**
6. no basta con hablar, hay que actuar; **actúe.**
7. importa más el cómo nos tratamos que el que decimos; **sea cordial.**
8. la verdadera comunicación se enfoca al futuro; **sea constructivo.**
9. los grupos tienden a controlar a los individuos; **sea inconformista.**
10. todos sabemos cual es el **trato** que nos gustaría recibir de los demás, haga lo mismo con ellos (teniendo en cuenta que tratar a los demás como nos gusta que nos traten no implica, casi nunca, darles lo que a nosotros nos gusta).

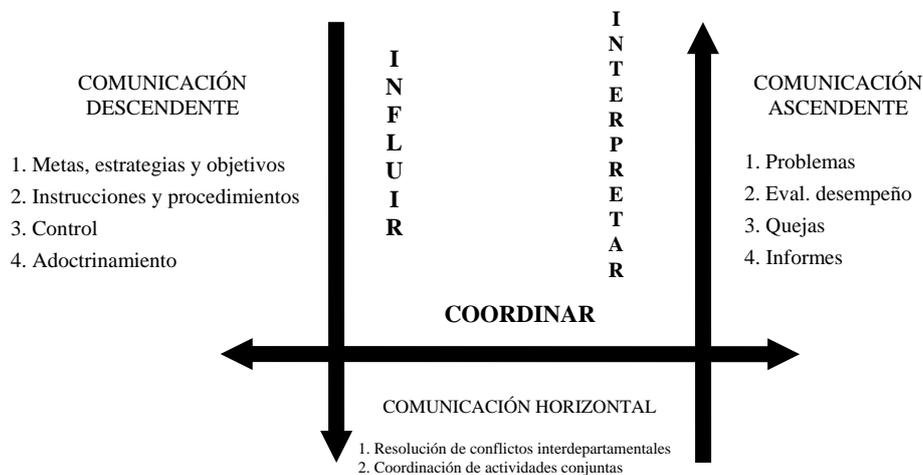
6.3.- LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

En el proceso de la comunicación pueden darse una serie de obstáculos procedentes de los elementos del proceso (emisor, receptor, mensaje, canal) que puedan perjudicar el buen fin de la comunicación. Entre ellos podemos significar:

- a) La defensividad (Gibb). “El comportamiento defensivo es el que se produce cuando un individuo percibe una amenaza o prevé una amenaza para el grupo”. Se produce cuando además de hablar del tema se piensa en la impresión que se producirá en los demás, como mejorar su imagen, como impresionar o vencer en la discusión...
- b) Sobrecarga en la comunicación. La persona se ve abrumada por toda la información que recibe. Puede demorar el procesamiento de esa información y/o filtrarla.
- c) Indefinición del mensaje.
- d) Interferencias en el canal: oral y escrito.
- e) Diferencia de valores entre emisor y receptor.
- f) Diferencias sociales, culturales, profesionales.
- g) Prejuicios y desviaciones.

6.4.- LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Las comunicaciones organizacionales fluyen en dos direcciones: vertical y horizontal. La comunicación vertical contempla los dos sentidos posibles dentro de la estructura de la organización. Ha de fluir en sentido descendente (arriba - abajo) y ascendente (abajo - arriba). La comunicación horizontal es la realizada entre individuos de distintos departamentos y unidades tanto del Departamento de Seguridad como de otros de la Institución u Organización. Esta comunicación no sigue las líneas formales de autoridad y permite a los directivos coordinarse a través de los límites departamentales.



6.4.1.- Comunicación Descendente

Es la que efectúa el superior con sus subordinados. Hacen referencia generalmente a los planes de la organización, directrices, objetivos y ejecución de actividades y de tareas.

El mensaje persigue los objetivos fundamentales:

- La coordinación.
- Mantener informados a los subordinados.
- Mejorar la comprensión de sus actividades y tareas.

- Motivar.

Las técnicas para mejorar esta comunicación son:

- Que las instrucciones sean claras y precisas para que sean comprendidas en el qué es lo que se espera de él y por qué.
- Remarcar las metas y objetivos, para que se conozca el resultado que perseguimos.
- Retroalimentar sobre la calidad del rendimiento.
- Emplear varios canales de información.
- Excepcionalmente, dar directamente al destinatario el mensaje.

El director de seguridad para asegurar que la comunicación descendente obtiene su fin debe perseverar en la repetición de los temas importantes y emplear varios canales de comunicación, evitando en la medida de lo posible los mensajes o instrucciones ambiguos que puedan ser distorsionados y tergiversados.

6.4.2.- Comunicación Ascendente.

Proporciona a los niveles directivos superiores información y datos respecto de las actividades y del desempeño profesional en toda la organización.

El contenido de esta comunicación contempla:

- Lo que el empleado dice sobre sí mismo, sobre otras personas y el desempeño profesional y sus problemas.

- Sobre las prácticas y políticas organizacionales que pueden dificultar el rendimiento.
- Lo que se debe hacer y cómo hacerlo para la mejora en el rendimiento y la producción.

Es difícil conseguir que esta comunión sea exacta y eficaz por:

- Falta exactitud en la información.
- Se restringe y filtra.
- Mayor grado de inhibición en el empleado.
- Distorsiones voluntarias e involuntarias.

Las técnicas para mejorar la eficacia de la comunicación ascendente:

- Filtrar la información, seleccionándola y nunca omitiéndola.
- Crear un ambiente de confianza y apertura.
- Buscar y obtener información de múltiples fuentes.

6.4.3.- La Comunicación horizontal

Su propósito es básicamente la coordinación, como proceso mediante el cual las personas y los departamentos trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos globales de la organización.

Los conflictos se producen cuando se omiten los canales verticales y cuando se crea un sentimiento de competitividad entre ellos.

Para mejorar la comunicación horizontal:

- Establecer un proceso de apertura y confianza hacia otros departamentos.
- Realizar reuniones interdepartamentales para compartir información, experiencias, problemas, soluciones ...

6.5.- EL RUMOR

Además de los canales formales de comunicación y cuando la comunicación formal es escasa o ineficaz, aparece la comunicación informal que se exterioriza a través del rumor.

Es una importante fuente de información para los directivos y empleados de todos los niveles porque circula muy rápidamente en todas las direcciones.

El rumor está condicionado por la importancia y por la ambigüedad de la información siguiendo unas leyes básicas:

- Nivelación. A medida que se transmite, tiende a acortarse y hacerse más conciso.
- Acentuación. Supone la percepción, retención y memorización selectiva de un limitado número de datos.
- Asimilación. El sujeto reorganiza los datos dándole “buena forma” y haciéndolos congruentes con el tema central.

Dependiendo de las distorsiones, de la veracidad y exactitud de los contenidos el rumor puede resultar funcional o disfuncional para la organización.

Para reducir el rumor:

- Ofrecer una información formal exacta y completa.
- Realizar una difusión máxima y rápida.

6.6.- LA COMUNICACIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

La comunicación es fundamental en seguridad porque:

- La seguridad opera las 24 horas de todos los días del año. Es permanente.
- La información debe transmitirse completa y concreta a todo el personal.
- La reacción es inmediata.
- La toma de decisiones es instantánea, en el momento en que se produce un incidente. Es sobre el terreno.
- La obtención de información ha de ser lo más completa posible.
- Se trabaja en equipo.

6.6.1.- Externa

- Con otros Departamentos de Seguridad
- Con Empresas de Seguridad Privada.
- Con Empresas Proveedoras.
- Con Instituciones Oficiales.

6.6.2.- Interna

- Con la Dirección General
- Con otros departamentos.
- En el Departamento de Seguridad.

Concretando la importancia de la comunicación en el Departamento de Seguridad, los objetivos que debemos cubrir son:

- Conseguir un flujo completo de información en los sentidos vertical y horizontal.
- No perder información y comunicarla con la urgencia propia de las emergencias.
- Racionalizar el empleo de los medios técnicos de comunicación.
- Disminuir el empleo de la comunicación escrita, valorando su utilidad.

A- Los tipos de comunicación y los instrumentos a emplear preferentemente

a) Oral

- * Entrevista personal
- * Reuniones
- * Medios de comunicación
 - Teléfono: fijo - móvil
 - Radioteléfono portátil
 - Buscapersonas
 - Interfonos

- Megafonía
- Sistema video portero-conferencia

El problema de la no constancia escrita de lo comunicado se salva con sistemas de grabación permanente centralizadas en un Centro de Control y Mando.

b) Escrita

- * Memoria de actividad
- * Memorándum
- * Informe
- * Propuesta
- * Carta
- * Libro: de órdenes, servicios, informes, relevos
- * Estadillo: revisiones, informaciones
- * Parte del relevo del servicio
- * Tablón de anuncios
- * Correo electrónico
- * Intranet
- * Folleto divulgativo de noticias.

B- Los Modos de comunicación

a) DIRECCIÓN – JEFES DE ÁREA, SERVICIO O SECCIONES

Escritas:

- * Libro de órdenes
- * Libro de Servicios
- * Libro de informes
- * Informes por escrito

- * Informes confidenciales
- * Estadillos de revisión

Orales:

- * Para órdenes o informes urgentes o de emergencia
- * Todas aquellas que no tengan carácter permanente o semipermanente

Reuniones:

- * Diarias: de coordinación para comunicar asuntos de rutina
- * Periódicas: de planificación y de dirección para definir estrategias de actuación.

Monográficas:

- * Para tratar algún asunto en profundidad
- * Con cita y orden del día previos

Bilaterales:

- * Entre dos personas expertas
- * Cuando sean necesarias

b) ENTRE JEFES DE ÁREA, SERVICIO Y SECCIONES

Son esenciales para la buena marcha del trabajo por su actuación de coordinación y de planificación sobre servicios.

Por medio de:

- * Libro de informes
- * Libro de servicio
- * Buzones o bandejas
- * Entrevista personal en el tratamiento de temas puntuales.

c) JEFES DE UNIDAD – ESCALA BÁSICA

Escritas:

- * Sólo en casos excepcionales, en este nivel de comunicación
- * Se exceptuarán:
 - Informes detallados (a solicitud)
 - Estadillos de revisión

Orales:

- * Mensajero: para órdenes e informes permanentes o semipermanentes
- * Con medios técnicos: rutinarias y en caso de emergencia

d) ENTRE MIEMBROS ESCALA BÁSICA

- Por medio de libros de relevo en los puestos fijos.
- Por entrevista personal en las patrullas móviles o en relevos de turnos.
- Por medio del tablón de anuncios para los asuntos generales (no confidenciales).

7.- LA MOTIVACIÓN

Las organizaciones necesitan conseguir que sus miembros aporten su tiempo, energías, esfuerzo y habilidades para obtener los mejores resultados económicos posibles, y para ello un factor importantísimo es que han de MOTIVARLOS.

Es una labor imprescindible del Director de Seguridad el intentar confluir los objetivos de la organización con los objetivos individuales de tal manera que se consiga un equilibrio entre las aportaciones realizadas y los beneficios obtenidos tanto por la organización como por el individuo. Son las Relaciones de Intercambio.

Pero, ¿qué es lo que hay que motivar? Hay que motivar siempre LA CONDUCTA, pero no todo de ella sino “lo más relevante para la Organización”, por tanto, y según KATZ,

- a) La conducta de ingreso y permanencia
- b) La ejecución adecuada de los roles
- c) Las conductas espontáneas e innovadoras
- d) Las conductas de salida

7.1.- ELEMENTOS BÁSICOS A MOTIVAR

La conducta humana se ve motivada primordialmente por:

- a) Las necesidades que son los requisitos para la supervivencia y el bienestar personal.
- b) Los valores que son los aspectos que se consideran buenos o beneficiosos y que van desde los principios ético-morales hasta las preferencias más cotidianas.
- c) Las metas que son el estado final hacia el que tienden las acciones.
- d) Las emociones que es el estado personal que resulta de comparar los valores y metas con las acciones o resultados.
- e) Las cogniciones que es la acción y el efecto que produce el conocimiento del individuo aplicado en su trabajo. Se refleja en su autoeficacia - autoestima.

La organización debe intentar la aceptación de sus valores y objetivos por los trabajadores de tal forma que desarrollan actitudes favorables hacia ello, estableciéndose un compromiso como “intensidad de la identificación y la implicación del individuo con la organización” (PORTER).

7.2.- TÉCNICAS PARA MOTIVAR.

7.2.1.- Sistema de Recompensas Instrumentales.

- a) Pagas e incentivos
 - Nivel general de salarios
 - Procedimiento para fijar el salario individual
 - Comunicación de la paga

- Participación en el diseño y administración de la paga

La remuneración influye en la decisión del individuo de incorporarse y permanecer en la organización e influye en la rotación de los Puestos de Trabajo y en el absentismo laboral.

b) Ascensos y promociones

- Promoción vertical
- Promoción central
- Promoción circular

Puede ser la recompensa individual más importante desde el punto de vista motivacional.

7.2.2.- El contenido del trabajo

a) Atributos de la tarea

- El interés de las tareas
- La variedad
- La importancia o significado
- La identidad

b) Autonomía

- De destrezas
- De medios

c) Habilidades y Aptitudes

d) Feedback

7.2.3.- La participación

a) Incrementa:

- La moral
- La satisfacción laboral
- La información
- La creatividad
- La comunicación
- La comprensión de tareas
- La implicación en el desempeño
- La consecución de objetivos

b) Reduce

- La rotación
- El absentismo
- El conflicto
- La resistencia a la aceptación

7.2.4.- El sistema normativo y disciplinario

a) Las normas, son directrices que activan y orientan la conducta.

b) La autoridad legal que faculta para ejercer el poder legítimo.

c) La disciplina que conlleva la vigilancia de la adecuación entre comportamiento y normas y la imposición de sanciones.

- * La sanción se debe aplicar inmediatamente, con intensidad proporcionada y no debe ser indebidamente severa.

7.5.- EL DIRECTOR DE SEGURIDAD COMO AGENTE MOTIVADOR

Una de las funciones del Director es motivar a los miembros de su Departamento. Ejerciendo su liderazgo practicará su habilidad para estimular y dirigir a los subordinados.

Además es motivador el cómo coordina las actividades del personal, administra los sistemas de recompensas, la participación, la moderación en conflictos, el ejemplo que importe o transmite....

Las estrategias para motivar las debe apoyar según la base de influencia en los poderes de:

- a) Recompensa
- b) Castigo
- c) Experto
- d) Referente - carismático
- d) Legítimo o autoridad

8.- LA FORMACIÓN

El directivo en su función de dirigir se implica directa y profundamente en la gestión de recursos de toda naturaleza, pero muy especialmente es responsable de gestionar los recursos humanos de él dependientes que representan el activo más importante de la organización o empresa. Generalmente reconocemos el valor de este recurso y por tanto hemos de

hacer un gran esfuerzo para con los programas adecuados conseguir atraerlo, conservarlo, convencerlo, aprovecharlo, perfeccionarlo y desarrollarlo, buscando que ante una posible falta de atención hacia el personal no provoque el que se desaproveche, pierda su interés en el trabajo, quede obsoleto técnicamente o en general se “queme”.

Es una responsabilidad muy importante del directivo la gestión eficaz del recurso humano, no quedando disminuida la misma por la existencia de

Departamentos de Personal en la Institución, Organización o Empresa, ya que sus funciones son mas de asesoramiento, ayuda y control al equipo directivo, que de la función de gestión de personal. Es el directivo el responsable de conciliar las necesidades del empleado y las de la empresa, para lo cual ha de contar con una amplia y profunda formación en todas las materias que le coadyuvarán a conseguir ser un buen directivo.

El directivo debe contar entre su currículum con una amplia formación en técnicas de dirección en cuanto a pensamiento estratégico, visión, papel multidireccional y estilos de dirección; valores y habilidades del directivo; liderazgo y técnicas de mando; delegación; técnicas de fomento, impulso, potenciación de la conducta productiva y apreciación del desempeño profesional; conductas motivacionales; análisis de funciones, actividades y tareas; valoración del personal; evaluación de la dirección y metodologías de mediación por indicadores, entre otras, y especialmente entrenado en habilidades y manejo de las herramientas de los directivos, donde habrá adquirido conocimientos sobre definición de misión, visión, valores y funciones; creación de cultura organizacional; análisis y valoración de riesgos; proceso de toma de decisiones; administración eficaz del tiempo; resolución de conflictos y técnicas de negociación; técnicas de entrevista y desempeño profesional; análisis del clima laboral y técnicas de evaluación de resultados.

9- SENSIBILIZACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN

Determinábamos que dirigir personas es un arte en el que hay que interrelacionar una multitud de circunstancias internas y externas y que éste se puede aprender.

A este aprendizaje debemos añadir la complejidad de la dirección de recursos humanos, materiales y medidas organizativas tendentes a obtener los mayores niveles de seguridad que coadyuven al fin último empresarial cual es la obtención de beneficios.

Esta ayuda, colaboración, disposición y sobre todo previsión y prevención ante cualquier riesgo, son elementos que deben ser perfecta y claramente conocidos por la Alta Dirección de la organización o empresa, para que con su mentalización asigne los recursos humanos y económicos necesarios para poder desarrollar nuestras funciones y actividades.

Debemos analizar, desarrollar y presentar convenientemente las actividades y resultados del Departamento a través de una Memoria anual que refleje la consecución de objetivos marcados, los resultados pormenorizados y los objetivos marcados para el próximo año, dejando para proyectos específicos la solicitud de incorporación o adquisición de nuevos recursos humanos o técnicos respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- HUSE, Edgar F. Y BOWDITCH, James L., *El comportamiento humano en la Organización*, Deusto, Bilbao. (1980)
- UDAONDO DURÁN, Miguel, *Gestión de Calidad*, Díaz de Santos, Madrid. (1992)
- CARBALLO, Roberto, *Ideas claves para mejorar el estilo de Dirección*, Capital Humano nº 65, CISS. (1994)
- ZERILLI, Andrea, *Fundamentos de Organización y Dirección General*, Deusto, Madrid. (1998)
- VALDERAS TELLO, Pedro, GARCÍA MOLINA, José y otros, *Técnicas de Dirección y Mando*, Departamento de Seguridad de la Presidencia del Gobierno, Madrid. (1998)
- GARCÍA MOLINA, José y ARA CALLIZO, Javier, *Una estructura de Seguridad basada en la coordinación*, Revista de Policía nº 134, Dirección General de la Policía, Madrid. (1999)
- GARCÍA MOLINA, José, “*La gestión de Calidad en el Departamento de Seguridad de Presidencia del Gobierno*”. IX Máster en Dirección y Gestión de la Seguridad- Universidad Carlos III de Madrid. (2006).