

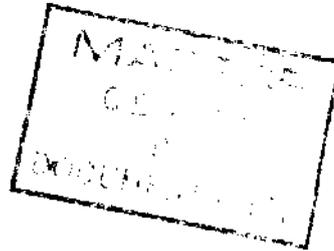
NI 22328

E 6212

922.1 - 6

R. 16235

**"GESTION Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS DE SERVICIOS".**



CARLOS ALVAREZ JIMENEZ
OCTUBRE 1992/4

ALCALA DE HENARES

"GESTION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS"

Representa para mí un honor el que me hayan encomendado participar en la inauguración de este "Master Universitario en Dirección y Gestión de Empresas".

Dada mi condición de directivo de empresa, esta intervención no aspira a ser una lección magistral, sino a dar una visión de la gestión de la empresa desde el punto de vista gerencial.

Por lo que se refiere al título de la misma, si bien se hace referencia a las "empresas de servicios", dada la variedad de tipos de empresas que pueden englobarse en este grupo, con independencia de referirme a ellas en aspectos generales, fijaré fundamentalmente mi atención en las entidades aseguradoras, a las que he dedicado toda mi vida profesional y en relación con las cuales tengo un mayor conocimiento.

Al plantear esta intervención me he encontrado con la dificultad de tener que dejar satisfechos a profesores universitarios, empresarios, directivos de empresas, alumnos del master, etc. No es tarea fácil y por ello he tratado de darla un enfoque múltiple tratando de abarcar las diferentes sensibilidades, niveles de conocimiento y experiencias de los aquí presentes, a fin de que a todos pueda resultar útil.

* Los temas de "gestión y organización" en empresas de servicios, son más de "management" general que de pura técnica de sector concreto, si bien es preciso adaptarlos a la actividad de que se trata, y, lo que es más importante, a la empresa concreta y al momento que vive la misma. Este convencimiento me obliga a ser prudente al formular afirmaciones categóricas en el transcurso de la intervención. Con ello pongo de manifiesto uno de los riesgos que se presentan en la organización y gestión: no disponer en cada momento de una organización a la medida que la empresa necesita. La ropa de un colega es probable que nos vaya mal y la que nos hicimos a los veinte años es seguro que no nos valdrá a los cincuenta. Por ello, un principio básico es adaptar la organización y gestión a lo que en cada momento exige la empresa.

En base a lo anterior, no pretendo dar recetas que podrían encontrar mejor expresadas en un buen libro, sino exponer experiencias que, es posible no sean espectaculares, pero cubren un amplio espectro.

* Esta reflexión da paso a otro de los principios que hemos tenido presente al enfocar la organización y gestión: que los ratios económicos, financieros, técnicos, de gestión, productividad, etc. fueran mejores que la media de los de las entidades competidoras, lo que garantiza que por muy adversas que sean las circunstancias exteriores, siempre afectarán en mayor intensidad a los demás y habrá tiempo de que se tomen medidas, por la Administración Pública o internas, para recuperar el equilibrio.

En consecuencia, es esencial conocer en cada momento como es nuestra empresa y cuál es su situación en comparación con las demás, no contentándonos con estar bien, sino procurando ser los mejores en los ratios de referencia.

* Una empresa de servicios, como cualquier empresa, debe estar gestionada y organizada en función de los objetivos que pretende lograr. Evidentemente no todas pretenden llegar a la misma meta, por ello es preciso saber a donde se

quiere ir, fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo, y organizarse para alcanzarlos. A veces, hemos cometido el error de no planificar con mayor proyección de futuro, lo que entraña un riesgo del que pueden derivarse resultados graves.

Pero, junto al riesgo de no proyectar con visión de futuro, está el peligro de crear una excesiva fidelidad a los propios planes, olvidando que, otro de los principios gerenciales, es el pragmatismo que aconseja corregir y adaptar los objetivos a las circunstancias del momento, por lo que si éstas no se presentan como habíamos previsto, debemos rectificar a tiempo.

* Como último comentario de carácter general quiero expresar mi convencimiento de que la empresa, se encuentra inmersa en un proceso de cambio, determinado por el entorno que la rodea. Ello exige adaptar sus estrategias a su capacidad potencial, modificar los estilos de dirección, organización, sistemas de formación, etc. Este es también el gran desafío de las empresas de servicios que, si no saben adaptarse, corren el riesgo de desaparecer.

Ha pasado la época en que los mediocres podían contentarse con una existencia mediocre: hoy, unos objetivos poco ambiciosos o desenfocados, conllevan el peligro de la desaparición.

* Esta introducción me ha permitido presentar cuatro factores de riesgo:

1. No adaptar la gestión y organización de la empresa a su propia cultura.
2. No conocer exactamente la empresa y su posición en relación con el sector.
3. No planificar a medio plazo.
4. No tener capacidad de adaptación y transformación.

* Es evidente que el riesgo es consustancial a la actividad gerencial. No siempre la política más adecuada es reducirlo al máximo (prácticamente eliminar) el riesgo en la organización y gestión. Los mayores avances en estas áreas suelen ir unidos a asumir riesgos y en consecuencia a la posibilidad de equivocarse. En estos casos lo importante no es sólo tratar de acertar, sino evaluar las consecuencias de cometer un error, la incidencia que éste tiene en la vida de la empresa y conocer las alternativas que existen para rectificar, por cuánto el fallo no es tanto el equivocarse, sino el no prever que esto puede ocurrir, y, lo que es peor, no ser consciente de ello o no rectificar a tiempo.

Para esta intervención he seleccionado nueve temas que se presentan en la vida de las empresas de servicios, en los que es preciso acertar al máximo posible sin asumir riesgos innecesarios, por cuánto el error puede condicionar su supervivencia y, en el mejor de los casos, incidir negativamente en su prestigio y en el logro de sus objetivos.

Los puntos que voy a examinar son: Producto, Servicio, Organización Interna, Información, Recursos Humanos, Calidad, Identidad de la Empresa, Gestión y Ética.

1. Producto.

Toda empresa tiene un producto que vender, y muchas han fracasado porque ofrecían un producto que no era atractivo, por el precio, la calidad, la imagen, etc. y si, no se vende, la entidad desaparece. Para reflexionar sobre este punto, he elegido el producto "Seguro" aunque mucho de lo que diga en relación con el mismo es aplicable a los que venden otras empresas.

En el sector de seguros los productos son variados e incluso muy diferentes: el reaseguro, el seguro de vida, el de automóviles, el de cauciones y finanzas, etc., tienen diferencias esenciales que determinan estructuras organizativas, de ventas y de prestación de servicios diferentes y, en consecuencia, condicionan

que las entidades se organicen por "Ramos" o incluso en "Empresas especializadas" . No obstante existir esta diversidad, hay aspectos comunes en la actividad aseguradora.

- ¿Qué vendemos?. Esta pregunta es válida para cualquier sector y sobre la respuesta a la misma posiblemente no se ha profundizado suficientemente por muchas empresas. Para nosotros, como aseguradores, la respuesta es clara: "Seguridad", al menos ésto es lo que buscan los asegurados cuando pagan una prima. Es posible que no tengan perfectamente configurado este concepto, pero sin duda la mayoría de la humanidad, en las postrimerías del siglo XX, requiere fundamentalmente "seguridad", que tiene facetas que trascienden de nuestro campo de acción, si bien el sector más especializado en esta demanda social es el asegurador.
- ¿Acertamos al diseñar nuestros productos y les hacemos "portadores" de Seguridad?.
- ¿Corremos el riesgo de ofrecer algo que no responde a esta demanda social?.

Estas interrogantes dan paso a plantear, aunque sólo sea brevemente, la dicotomía "Prevención y Seguro".

En un nivel teórico, prevención y seguro podrían ir por caminos separados, incluso considerarse contradictorios, ya que al cubrir el seguro las consecuencias económicas del siniestro, resta interés a su prevención. En la práctica, las empresas de seguros, con mayor o menor intensidad, han fomentado la Seguridad con la creación de servicios técnicos de prevención y utilizado mecanismos, muchos de ellos típicos del contrato de seguro, como más adelante veremos.

Entre las razones que determinan esta actuación destacan:

Razones ético-sociales: Sería incongruente el que las instituciones aseguradoras, que basan su técnica operativa en la solidaridad de los colectivos asegurados, se considerasen ajenas a los efectos negativos que, para la sociedad, representan los daños personales o materiales, cuando su conocimiento de los riesgos y la experiencia en siniestros, las colocan en situación privilegiada para la prevención de los mismos.

Razones de prestigio: El asegurador no puede basar su actividad en estar a la espera de que se produzca el siniestro. Debe tener una actitud más creativa, tomar la iniciativa y, a ser posible, evitar que se produzca.

Razones prácticas: Ante el incremento del número y gravedad de los riesgos, la reducción de garantías o incremento de primas tiene unos límites. Del mismo modo, aún con la cobertura correspondiente, el asegurado se beneficia más si no se materializa el siniestro.

Razones técnicas: Dentro del contrato del seguro encontramos numerosas figuras que tienen por objeto la prevención:

- a) La selección de riesgos: excepto en aquellos casos en que es obligatorio contratar, las normas de selección de riesgos pueden incitar al tomador del seguro a adoptar medidas preventivas para no ser excluido del mismo. El efecto psicológico de esta exclusión es importante y crea conciencia de la existencia del peligro excesivo.
- b) La fijación de la prima: la individualización de la prima del seguro, en función del riesgo y de las medidas preventivas adoptadas, es un mecanismo ampliamente utilizado, por ejemplo, en el ramo de incendios. La rentabilidad de las medidas preventivas en estos casos es directa.
- c) El contrato condicionado a la adopción de determinadas medidas de seguridad.

- d) La franquicia, premios, penalizaciones y restitución parcial de la prima: estos mecanismos pretenden vincular el interés del usuario en la prevención de accidentes, y son ampliamente aplicados por los aseguradores.

Para lograr estos objetivos, las entidades de seguros han participado en la prevención a través de organizaciones propias o promocionadas por un conjunto de ellas.

Ciertamente las posibilidades de incorporar la seguridad a los diversos productos no es igual y lo mismo ocurre con la capacidad de acción del asegurador para evitar que el accidente se produzca. No obstante, a veces no es ésta la principal preocupación de los aseguradores, en cuyo caso no se da una adecuada respuesta a la esencia de la actividad aseguradora y a la demanda de los clientes. Si esto es así, estamos asumiendo un riesgo que tendrá consecuencias negativas para la entidad.

Termino este apartado con unos interrogantes sobre otros componentes que configuran el producto o conjunto de productos que vende cualquier empresa de servicios.

- ¿Diseñamos el producto en función del cliente, de sus necesidades?.

Estas pueden ser cambiantes, de acuerdo con las circunstancias que le rodean.

- ¿Tenemos suficiente sensibilidad para dar una respuesta a las exigencias sociales?.

Estas se pueden incentivar, pero sin caer en el error de considerar que todo producto elaborado con interés, debe satisfacer a todos, cuando es posible que no se hayan tenido en cuenta las motivaciones de los eventuales compradores.

La problemática que plantea la venta de los diferentes productos, la dejo fuera de esta intervención, si bien no quiero dejar de hacer una referencia a un componente esencial del mismo: el precio, que en muchas ocasiones es un factor determinante de la competitividad de la empresa. Profundizar en el factor "precio" exigiría un tiempo del que no disponemos por lo que me limitaré a destacar que en una empresa de servicios viene condicionado en gran parte por los "costes de gestión" o, dicho de otra forma, de "administración del producto", lo que está determinado por el "management" general de la empresa en el que se encuadran los ocho puntos que examinaré a continuación, su gestión incidirá en unos menores o mayores costes del producto. Para terminar creo oportuno recordar una anécdota del pintor catalán Santiago Rusiñol.

Se cuenta que en Sitges, en una tertulia de casino, Santiago Rusiñol hizo la apuesta de que no sería posible vender los duros de plata (moneda de cinco pesetas) que cabían en un carrito de los que se ponen en las ferias para ofrecer caramelos, anunciando como precio y condición de venta "duros a cuatro pesetas". Formalizada la apuesta, Santiago Rusiñol, en la plaza donde se instala el mercado, rodeado de los testigos, trató de vender los duros de plata. ¿Desconfianza, incredulidad, engaño? la gente observa, escucha, no cree y por tanto no compra. Rusiñol gana la apuesta.

De esta anécdota se desprende que no basta tener un buen artículo y ofrecerlo a buen precio para que se compre, es preciso darlo a conocer y convencer que lo que se ofrece tiene garantía de producir satisfacción y dar seguridad frente a las necesidades que pueden producirse en algún momento.

2. Servicio.

Los presidentes, directores generales y vendedores de las empresas de servicios, repiten incansablemente que su objetivo es prestar el mejor servicio, y que éste debe superar al de la competencia. Es algo tan evidente, tan conocido por todos, que, en ocasiones, no se establecen estrategias para convertirlo en

realidad. Consecuencia de ello es que los clientes, a veces, no están satisfechos de los servicios que reciben.

En las empresas podemos encontrar estudios para casi todo: organigramas, planes de contabilidad, presupuestos de inversiones, etc. Más difícilmente hallaremos programas serios para mejorar el servicio que se presta al cliente. Del mismo modo, con periodicidad anual, trimestral, mensual, diaria o incluso en tiempo real podremos disponer de listados, informes, datos sobre la mayor parte de lo que ocurre en la empresa.

¿Cuántas veces encontramos "medidores" de la calidad del servicio prestado?. Hagamos examen de conciencia y preguntémonos si a veces no olvidamos lo esencial y estamos corriendo el riesgo de desnaturalizar nuestra esencia y además descuidamos a nuestros clientes.

- ¿Prestamos un buen servicio?.

- ¿Qué es un buen servicio?. La definición más sencilla es: "tratar a los demás como deseamos que nos traten a nosotros".

Referirse al servicio es hablar de la esencia misma de las empresas de servicios. Es además elemento diferenciador de las entidades, hasta el extremo de que puede ser determinante de la captación del mercado. La apreciación de lo que es un buen servicio tiene componentes subjetivos, pero podríamos decir que es el que produce satisfacción entre los clientes, determinada por obtener aquello que se espera y para lo que se ha suscrito un contrato o comprado un producto.

La posibilidad de prestar un buen o mal servicio se presenta en los diferentes momentos de la actividad desarrollada por la empresa. A título de ejemplo me refiero a las ocasiones que tenemos en la actividad aseguradora: contratación, cobro de la prima, información al cliente, atención de los accidentes, pago a terceros, etc. Examinemos estas situaciones:

* **Contratación:** La entidad debe transmitir a empleados y agentes la necesidad de que la información sobre sus productos se ajuste a la realidad, y que la venta se lleve a cabo atendiendo a la auténtica necesidad del cliente, más que a la importancia de la prima o a la comisión que pueda devengar.

- ¿Conocemos la necesidad que tiene el cliente?.

- ¿Seleccionamos el producto que más se adapta a la misma?.

- ¿Explicamos las ventajas e inconvenientes que comporta?.

- ¿Cuidamos los contratos de seguro de forma que se evite la "letra pequeña"?.

- ¿Se ocultan al cliente los riesgos que no quedan cubiertos?.

Una actuación en otro sentido condena a la pérdida del cliente a medio plazo, cuando llega a la conclusión de que existen productos más adecuados.

- ¿Ocurre ésto en nuestras empresas?.

- ¿Controlamos que no se produzcan desviaciones en la actuación de nuestros colaboradores?.

* **Cobro de la prima:** Los sistemas deben ser ágiles y cómodos para el cliente evitándole molestias. Es conveniente preavisarle de que se va a pasar el recibo al cobro y cuidar la exactitud de los datos personales, riesgos, prima, vencimiento, etc., sobre todo si el asegurado ha comunicado cambios en los mismos.

- ¿Ponemos al cobro recibos con errores?.

- ¿Cuántos recibos son devueltos por fallos imputables a la entidad?

Estas situaciones afectan de forma importante al concepto que sobre la organización de la entidad tiene el cliente, y el servicio queda resentido, además de producir duplicidad de trabajo y gastos en la entidad.

* Información al asegurado: El asegurado debe ser informado por la entidad de: forma en que debe producirse una actualización de la valoración de sus riesgos, salvo que la prima contemple tal posibilidad; normativa aplicable a los seguros contratados; mejoras que puede introducir para lograr una cobertura más adecuada a sus necesidades; nuevos productos de la compañía aplicables a su caso; servicios complementarios que se ofrezcan; oficinas más próximas abiertas por la entidad a las que pueda dirigirse; teléfonos de contacto para la comunicación de siniestros y para cualquier otra información.

- ¿Cuántas comunicaciones remitimos a nuestros asegurados que tengan como objetivo prestar estos servicios?

* Atención de los accidentes: La ocurrencia del accidente es el momento en que entra en juego la cobertura del seguro. Las decisiones que adopte la entidad sobre aceptación o rehúse del accidente deben comunicarse al asegurado lo antes posible. Las peritaciones, caso de ser necesarias, deben acomodarse, en lo posible, a las posibilidades del cliente y realizarse, en el más breve plazo, con ecuanimidad.

- ¿Facilitamos la comunicación de los accidentes?

- ¿Simplificamos los datos y formularios a rellenar?

- ¿Se ofrece al cliente la posibilidad de que los cumplimenten las propias oficinas de la entidad?

- ¿Existe la alternativa de resolver los trámites telefónicamente?
- ¿Se da información clara y precisa sobre los trámites a cumplir?
- ¿Se comunican las actuaciones que pueden realizarse en caso de discrepancia?

En modalidades de seguro en que la cobertura prevé además de la compensación económica la prestación de un servicio para reparar el daño, este servicio puede ser facilitado por la propia entidad, aunque normalmente lo presten terceros, en cuyo caso existe la posibilidad de dar libertad al asegurado para elegir la entidad o persona que realice la reparación del daño.

- ¿Se asesora en relación con centros propios o concertados?
- ¿Se vigila la eficiencia del servicio prestado?
- * Pago del coste de los accidentes: El asegurado espera que las indemnizaciones se agilicen una vez aceptado el accidente. Debe ser objetivo de la entidad la rápida liquidación, procurando evitar las confrontaciones o reclamaciones judiciales que dilatan los pagos. Un pago rápido genera seguridad, imagen de organización, seriedad y a la larga resulta más eficaz y económico.

- ¿Se controla la rapidez de los pagos?

- * Servicios complementarios: El servicio en una entidad aseguradora no debe limitarse a la cobertura del riesgo concreta una vez producido el siniestro. Los aseguradores tenemos la oportunidad de ofrecer otros servicios a la comunidad. Nos hemos referido anteriormente a la prevención pero también están: publicaciones, cursos de formación e información, asesoramientos sobre riesgos, investigaciones, asistencia (en el hogar o desplazamientos), etc. Estos

servicios de las entidades aseguradoras marcan el futuro del desarrollo y competitividad del sector.

- ¿Hemos implantado estos servicios?

- ¿Continuamos en una línea "tradicional" limitando nuestros servicios a pagar a un tercero la prestación realizada?

* El Defensor del Asegurado: Solo una referencia a esta institución, que contribuye a mejorar el servicio y que es una garantía para el asegurado.

Si estamos convencidos de que el servicio es esencial y de que los fallos en el mismo provocan pérdidas de mercado, al contestar los interrogantes presentados es posible que hayamos comprobado que estamos corriendo riesgos importantes, de los que, tal vez, no somos conscientes, pero que todos sabemos como evitar.

3. Organización Interna.

Voy a analizarla a partir de la opción que representa la centralización/descentralización. Esta alternativa es esencial en muchos tipos de empresas.

Como premisa, quiero dejar claro que, en mi opinión, no son opciones definitivas ni excluyentes, por cuanto en muchas empresas se ha evolucionado de un sistema centralizado a otro descentralizado. La elección de uno u otro, la conveniencia de cambiar, el momento oportuno del cambio, el modo de realizarlo, etc., son aspectos importantes que entrañan un riesgo que es interesante analizar.

En primer lugar indico lo que entiendo por descentralización: "es el máximo acercamiento de las decisiones de la empresa al lugar en que se presta el servicio, eliminando la duplicidad de actuaciones administrativas y, transfiriendo,

todo lo posible, a la unidad operativa". Lógicamente la centralización es lo contrario: "concentración del poder de decisión y técnico en un número limitado de personas, que tienen reducidos contactos con los asegurados". En la práctica, las organizaciones no obedecen a un tipo puro, sino que son, "preferentemente", centralizadas o descentralizadas.

- ¿Hemos optado por una u otra forma?
- ¿Conocen todos los integrantes de la empresa, la opción elegida?
- ¿La centralización o descentralización forman un todo armónico con la estructura organizativa y cultural de la empresa?

Dada la tendencia natural a la descentralización, voy a analizar los principios que la afectan, ya que asumir esta opción sin un análisis previo, entraña riesgos de consecuencias imprevisibles, siendo uno de los mayores el descrédito de la misma con el consiguiente rechazo.

La descentralización no es un fin, sino un medio, que tiene que estar al servicio de la filosofía de la empresa. Es una vivencia, un modo de enfocar la organización de la empresa. Para quien se identifica con este modo de sentir, no representa ningún esfuerzo un estilo descentralizador; sin embargo, para quienes han asumido la descentralización de forma analítica pero tienen mente centralizadora y, estos casos son frecuentes, puede representar un esfuerzo "vivir" en descentralización cuando se "tiende" a la centralización.

- ¿Qué se puede descentralizar?. En principio todo; lógicamente cualquier regla tiene su excepción. Por ello no son descentralizables aquellas decisiones que no pueden estar sujetas a una norma general o que van acompañadas de una gran subjetividad que es difícil controlar. Tampoco son descentralizables aquellas decisiones que requieren técnicas complejas no repetitivas, en relación con las cuales, las personas que están obligadas a tomar una decisión no tienen

posibilidad de estar formadas, porque no practican en este área; tampoco son descentralizables aquellas decisiones que afectan a toda la empresa.

No debemos confundir la descentralización con la simple transferencia administrativa, es decir, que las unidades operativas rellenen los impresos que antes confeccionaba la central, ni con la desburocratización, porque la auténtica descentralización lo es de decisiones y, en definitiva, de poder. Una empresa descentralizada debe ser necesariamente una empresa participativa, puesto que, los criterios o límites a las decisiones, deben ser elaborados conjuntamente por los afectados.

La descentralización no es solo un estilo del director, sino que debe ser un principio inspirador de toda la empresa. Puesto que la descentralización entraña libertad, muchas veces nos encontramos enemigos de ella, dado que es más fácil dirigir personas que disfrutan de menor libertad.

- ¿Qué ventajas tiene la descentralización?. Muchas. La relación podría ser larga: responsabiliza a los que la reciben, profesionaliza, agiliza las soluciones, incrementa las ventas, mejora los resultados técnicos, da mejor imagen al exterior, desburocratiza la central, reduce personal de la central, evita la deshumanización del gigantismo, etc.
- ¿Inconvenientes?. También existen, aunque casi siempre coyunturales. Algunos surgen en los períodos transitorios, cuando se pasa del sistema centralizado al descentralizado, como los problemas de traslado y reciclaje del personal, o aumento del gasto si se produce una duplicidad en la plantilla. Otro riesgo es que los descentralizados se embriaguen de poder o que piensen que los éxitos de la empresa son éxitos personales.
- ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta en la descentralización?. Son numerosos, si bien los voy a resumir en diez:

1º) "Servicio". La descentralización es un medio y su eficacia hay que medirla en función de la mejora del servicio. Uno de los problemas de la empresa con ámbito en todo el territorio nacional es la homogeneización de los servicios. Es decir, conseguir que todos los clientes reciban el mismo trato. La descentralización, por la fuerza que ejercen las unidades descentralizadas, tiende a propiciar mejor servicio.

2º) "Personal". Destaca el que la formación debe recibir atención preferente, dado que es suicida transferir funciones técnicas y poder de decisión, si no existe capacitación previa. El problema del personal no se termina con su formación, hay que motivarlo, hay que transmitirle unos objetivos. Por ello, cuando se fracasa en la selección de personal, cuando se yerra al otorgar poderes, dando responsabilidad a personas inadecuadas, en una organización descentralizada hay que rectificar rápidamente.

Otro aspecto es la valoración de personal. La existencia de multitud de centros de trabajo, el menor contacto con las unidades operativas y las diferentes personalidades de los gerentes territoriales, pueden propiciar que la central no tenga un adecuado conocimiento de la valía de los empleados, lo que puede perjudicar sus posibilidades de promoción.

Otro tema que se debe resolver es el número de empleados necesarios para cada una de las oficinas. Es conveniente establecer parámetros que rijan automáticamente la contratación de personal de las oficinas descentralizadas, eliminando criterios diferentes de valoración sobre las necesidades de plantilla o que haya gerentes más "generosos" o "ahorradores" al configurarlas.

Finalmente, la política de personal en una empresa descentralizada debe permitir unas relaciones fluidas y poco rígidas.

3º) "Normativa Interna". En un sistema descentralizado deben existir unas reglas de juego; es lo que hemos llamado "manualización". Es preciso que existan

normas de procedimiento con una doble finalidad: formar y encauzar las decisiones.

4º) "Información/Comunicación". Si la información fluida, clara y veraz es importante en cualquier institución, es esencial en una empresa descentralizada pues de lo contrario se produciría el caos. La información permite, además, un autocontrol, no sólo en base al análisis por cada uno de los responsables de sus propios objetivos, sino por comparación con los éxitos o fracasos de los demás.

Un aspecto importante, que puede acabar con cualquier descentralización, es la impuntualidad administrativa. Tanto es así, que si no se puede garantizar una buena puntualidad administrativa, debe cuestionarse la existencia de la descentralización. El gran peligro en una empresa descentralizada es no poder consolidar sus datos.

5º) "Objetivos, Presupuestos y Cuenta de Resultados por unidad operativa". Una de las exigencias de la descentralización es la claridad en los objetivos de cada unidad operativa. Además de los objetivos, debe contarse con presupuestos de cada una de las partidas individualizadas. Asimismo, debe disponerse de una cuenta de resultados por cada unidad operativa. En una empresa descentralizada, cada una de ellas debe ser considerada como una empresa independiente y como tal, debe ser rentable. No obstante, puede haber una excepción, en una empresa de ámbito nacional, en aras de la extensión y homogeneización de sus servicios, puede asumirse el perder, durante un determinado periodo, en un área geográfica concreta.

La informática posibilita, hoy, que estos objetivos puedan alcanzarse sin gran esfuerzo, tanto el de control presupuestario como el de facilitar a cada provincia su propia cuenta de resultados.

6º) "Informática". No podemos olvidar la informática, que sin duda ha potenciado las posibilidades de descentralización hasta límites difíciles de prever e incluso

imaginar hace tres décadas. Si tenemos en cuenta que la informática debe estar al servicio de la política empresarial, una empresa descentralizada debe tener una informática también descentralizada; es decir, cada una de las unidades operativas debe contar con instrumentos informáticos.

7º) "Estructura territorial". Es difícil analizar este tema de forma genérica, por lo que me voy a referir a cómo puede ser en una empresa de ámbito nacional. Una estructura descentralizada debería estar basada en direcciones regionales, que tienen encomendada la supervisión de un área territorial determinada y sus funciones son fundamentalmente las políticas, que, en un sistema centralizado, tiene encomendadas la central, pero adaptadas a las circunstancias de cada zona.

En un nivel inferior están las sucursales dotadas de amplia autonomía con dependencia directa de la Dirección Regional y de la Central y, finalmente las delegaciones locales, referidas a ámbitos menores y básicamente operativos.

8º) "Central". ¿Qué funciones corresponden a la central en un sistema descentralizado?. Dirección, control de la gestión, contabilidad general, informática, personal, inversiones, auditorías y aquellos aspectos de carácter general; es decir, funciones de coordinación, apoyo técnico, impulso y homogeneización.

¿Cuánto personal debe haber en la central?. Depende de las características de la empresa y de su volumen. Por lo que se refiere a entidades aseguradas con carácter orientativo creo que no debe haber más del 10% al 15% de la plantilla total de la empresa. Si hay personal en exceso, éste tiende a centralizar o a crear burocracia, actuando contra la filosofía de la descentralización.

La descentralización entraña riesgos en la central que deben evitarse:

- a) Excesiva tecnificación: Al producirse una concentración de funciones técnicas en la central puede pretenderse que la organización territorial sea igualmente técnica, sacrificando lo que es esencial aquí: el servicio.
- b) Pérdida de contacto con la realidad: no tener actividades comerciales y no tratar directamente con el cliente hacen perder la idea de la finalidad de la empresa. Para contrarrestar esto es fundamental mantener contactos permanentes con las unidades operativas.
- c) Dedicar excesivo tiempo a corregir los errores de las unidades operativas: esto sucede cuando falla el sistema de formación.
- d) Intransigencia ante los estilos personales de actuación de los responsables provinciales: hay que asumir que las oficinas operativas tienen actuaciones que no siempre satisfacen a la central.
- e) Que la gestión interna de la propia central sea un sistema centralizado: un ejercicio interesante para evaluar el nivel y calidad de descentralización, es crear un cuadro resumen de las funciones desarrolladas por el personal de la central. Posiblemente nos encontraremos con que predomina el personal administrativo y no cualificado, en relación con el técnico; al ser así, se tiende a generar burocracia más que a desarrollar una actividad creativa.

La central debe renunciar a una perfecta coordinación, siempre difícil y costosa de conseguir, limitándose a corregir las desviaciones graves; en definitiva, tiene que saber mandar transigiendo.

9º) "El control de la descentralización". En toda empresa debe existir un control-auditoría tanto externa como interna. A mayor número de unidades operativas, es más necesaria la existencia de este control, que puede revestir dos formas: a priori, es decir, antes de la toma de decisión, lo que va contra los principios de descentralización, o a posteriori, que es la auditoría. Hay que

procurar que los sistemas de control no incrementen el trabajo del descentralizado y que no exijan mayor número de empleados administrativos en la central, para que revisen todo lo realizado en las oficinas descentralizadas. Aquí la informática puede prestar una ayuda importante.

No debe caerse en el error de suprimir cualquier sistema de supervisión de trabajo; hay temas suficientemente delicados o en los que hay que garantizar su éxito, en los que puede ser necesario que participe la central. En términos industriales, es el antiguo control de calidad.

Uno de los aspectos a controlar en las unidades operativas es la creación de estadísticas autónomas no consolidables. Hay gerentes que tienden a generar un sistema de información innecesario y podemos calificar como tal, aquél que otras unidades operativas no consideran interesante aplicar.

10º) "El tránsito de la centralización a la descentralización". Esta situación, que de hecho se produce en la mayor parte de las entidades, requiere decisiones importantes y vencer no pocos obstáculos; veamos en relación a qué áreas se presentan estas situaciones:

- a) Personal: Cuando se pasa de un sistema centralizado a otro descentralizado, la central reduce sus necesidades de personal, que es necesario en las oficinas territoriales. Los traslados son problemáticos y, además, no siempre es posible reciclar a todos los empleados.
- b) Los directivos centrales: Estos son otro problema; se produce en ellos una resistencia consciente o inconsciente, pasiva o activa, a perder el poder. Por muy descentralizada que esté la empresa, la central tratará de conservar cotas de poder y mantendrá una actitud crítica hacia la organización territorial.
- c) Costes: El inicio de una descentralización puede ser costoso siempre que no haya una completa permeabilidad territorial y profesional del personal de central.

d) **Afectados:** Los teóricamente beneficiados son, a veces, reticentes a la descentralización porque, al existir mayor libertad, se exige mayor responsabilidad.

e) **Carencia de medios homogéneos:** Este es un obstáculo que no puede ponerse como disculpa, puesto que hay soluciones: conceder distintos grados de descentralización. Si hay unidades con más medios, se les puede dar mayor nivel de descentralización y a las que tienen menos, menor grado; es lo que podríamos llamar descentralización a dos o más velocidades.

En todo caso es conveniente ejecutar este proceso con cierta formalidad: crear comités "ad hoc", contar con tutores del proyecto, etc.

Al analizar este apartado debo confesar que mi intención inicial era destacar los riesgos de no adoptar la estructura más idónea para la empresa, tratando de limitarme a poner de manifiesto determinadas características de la descentralización. No obstante, en el mundo en que vivimos y vista la actuación de las empresas líderes, creo que no puedo ser neutral, por cuanto considero que, una empresa con vocación de expansión territorial, asume un riesgo importante si apuesta por la centralización, fórmula sólo válida para entidades que decidan actuar en un área muy reducida, con productos limitados y escasas ambiciones.

4. Información.

Se ha dicho que en los años 90 una empresa será lo que sean sus sistemas de información. Una equivocación aquí puede condicionar el futuro de la empresa y, si bien es cierto que en la Organización y Gestión de las empresas existen diversidad de riesgos, en el área de la información éstos se multiplican y los errores no son una posibilidad remota, sino casi una constante, por lo que, lo importante, es que al menos no sean irreparables.

El dinamismo en que vivimos hace que parezca que las empresas se transforman muy rápidamente, pero si miramos hacia atrás, con perspectiva de varios años, vemos que los cambios son especialmente acelerados en el área de la información en la que realmente la evolución ha sido impresionante y por ello, las empresas que no han sabido estar al día han perdido competitividad.

Un principio de gestión es que el éxito de una empresa está condicionado por el uso adecuado de la información. Dar una respuesta a esto no es fácil puesto que la información puede existir, pero su volumen, presentación, lugar donde se encuentra, etc., pueden impedir su uso en el momento necesario, con lo que se pierde la oportunidad de negocio. Es aquí donde el uso de las modernas tecnologías del tratamiento de la información, se convierten en un instrumento eficaz.

No soy un experto informático, pero sí un usuario de la informática que ha vivido su evolución desde los antiguos sistemas de tarjeta perforada, a las modernas aplicaciones de transmisión de datos vía fibra óptica, o, por ceñirnos a la actividad aseguradora, hemos pasado de la emisión de pólizas mediante duplicadora de alcohol, a imprimirlas por procedimientos láser.

Esta perspectiva me ha permitido formar criterios sobre las características que debe poseer un sistema de información y los riesgos con que nos encontramos.

Cualquier sistema debe facilitar a los distintos niveles directivos el conocimiento de los resultados, su tendencia y evolución temporal en las diferentes áreas de actividad, para poder guiar las acciones que permitan alcanzar los objetivos cualitativos y cuantitativos de la entidad.

Una organización descentralizada exige un conocimiento muy inmediato de la actividad de cada oficina, y que sus respectivos gerentes tengan información precisa para orientar las actuaciones que les competen.

En cualquier tipo de producto, es preciso un control minucioso de todos los factores que pueden incidir en los costes, con alto nivel de detalle.

Sobre estas bases el sistema de información debe estar orientado a la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Aumentar las posibilidades de descentralizar la gestión técnico-operativa en centros de estructura reducida.
- b) Definir las Estrategias y objetivos diferenciados y flexibles por áreas geográficas, para su adaptación a las circunstancias socio-económicas de cada una de ellas.
- c) Facilitar la decisión autónoma de los gerentes territoriales, para adoptar con rapidez y eficacia medidas correctoras de las desviaciones.
- d) Desarrollar la cultura de la información, como instrumento básico para la acción gerencial e involucrar a todo el equipo humano en la exigencia de una información de calidad.
- e) Estimular la iniciativa personal para sugerir o adoptar medidas de mejora en su área de actuación, y promover la competitividad inter-oficinas mediante un conocimiento recíproco de los resultados por toda la organización.

El sistema de información debe revestir las siguientes características:

1. Simplicidad y claridad de conceptos: Debe procurarse que todas las informaciones que manejan nuestros directivos y responsables técnicos se refieran a conceptos de fácil comprensión y asimilación, para lo que ha de evitarse la terminología muy técnica o compleja.

2. **Presentación homogénea:** Los informes han de responder a una misma estructura en su presentación y diseño para facilitar su manejo y la localización de los conceptos más significativos.
3. **Adecuación a la gestión:** La información ha de referirse a las áreas y objetivos cuyos resultados dependen de la actuación del respectivo gerente, aunque también se faciliten otras informaciones de los conceptos que repercuten en el resultado de la Oficina pero que dependen de decisiones centralizadas, para que pueda ejercerse la crítica de tales actuaciones.
4. **Inmediatez en la información:** La información básica debe ser conocida por cada responsable con gran rapidez, para posibilitar la eficacia de las acciones correctoras. Para ello, se ha de disponer de información sobre la actividad diaria en sus aspectos más significativos, además del conjunto de informes periódicos que reflejan la tendencia o evolución de los resultados en el ejercicio.
5. **Transparencia informativa:** La información que reciba o consulte cada oficina ha de comprender sus propios resultados, los del área territorial en la que está integrada y los del conjunto nacional, permitiendo una comparación recíproca con situaciones similares.
6. **Elaboración centralizada:** Los informes de resultados es conveniente que se elaboren centralizadamente y por un mismo departamento, evitando dispersión de esfuerzos o aplicación de criterios diferentes en el tratamiento de la información.
7. **Informatización:** La mayor parte de la información debe obtenerse a partir del sistema informático de bases de datos, lo que facilita su elaboración en los días inmediatamente siguientes al cierre del período e impide manipular la información contenida en los registros informáticos.

Niveles y áreas de información: Pueden diferenciarse los siguientes niveles y contenidos dentro del sistema de control:

- Nivel Entidad:

- Nivel de Servicios Territoriales:

Los riesgos del sistema de información son los siguientes:

- Falta de adecuación o congruencia con la estructura, organización y/o los objetivos estratégicos de la empresa.
- Excesiva y/o insuficiente información sobre los factores críticos de la gestión empresarial o la de sus centros de actividad y decisión.
- Falta de transparencia y/o de difusión de la información.
- Rigidez del sistema y/o dificultad para su modificación con agilidad.
- Tecnicismo y complejidad de conceptos para los destinatarios de la información.
- Tardanza en la información y/o falta de regularidad.

5. Recursos Humanos

Otra de las afirmaciones más repetidas en las empresas de servicios, es que su mayor activo son sus empleados. Esto es cierto, y porque lo es, debe gestionarse adecuadamente, con la atención debida si no queremos correr el grave riesgo de que, por errores gerenciales, este pilar esencial en la empresa no cumpla satisfactoriamente el papel que tiene encomendado.

En el transcurso de esta intervención he puesto de manifiesto riesgos existentes en los sistemas de organización, en los productos, en el servicio, en la información, etc., pero de nada sirve acertar en todo ello si no contamos con unas mujeres y unos hombres capaces de convertir en realidad lo que inicialmente son proyectos.

Esta intervención no tiene como objetivo plantear toda la gestión de los Recursos Humanos y por ello solo me referiré a tres aspectos concretos: selección, formación y comunicación.

- Selección: En los momentos de crisis y fundamentalmente cuando se comprueba que las empresas no son capaces de adaptarse al cambio, de romper una inercia, que conduce en el peor de los casos a la desaparición de la empresa, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Contamos con los empleados idóneos para gestionar la empresa?.

- ¿Cuando les incorporamos a la entidad tuvimos en cuenta que tendrían que actuar en un mundo en progresiva evolución?.

En más de una oportunidad nuestra contestación será negativa. Tal vez por que no se ha asumido que ya no es válido contratar a un empleado para que a lo largo de su vida laboral desarrolle la misma o similar tarea.

Todos conocemos casos de empleados que en el pasado han realizado una labor casi idéntica a lo largo de 30 años. Ahora no somos capaces de imaginar como se trabajará dentro de tres décadas e incluso es difícil prever cuál será la configuración de los puestos de trabajo en un plazo mucho más corto.

Por ello, en las empresas basadas casi exclusivamente en hombres y mujeres, es esencial que la contratación de nuevos empleados esté presidida por el objetivo

de incorporar personas dotadas de la máxima flexibilidad y con capacidad de asimilar una formación permanente, en las que hemos de valorar más sus "actitudes" que sus "aptitudes", y fundamentalmente un alto sentido de responsabilidad y de servicio.

Paralelamente el gran reto al que hemos de enfrentarnos es el "transformar" empleados que no fueron contratados con estos criterios, en personas a quienes los cambios, la asimilación de nuevas técnicas, etc., no constituya un trauma sino motivo de desarrollo personal y profesional, lo que es más fácil de conseguir en actividades variadas que en las que predomina la monotonía.

- Formación: De los temas que he comentado anteriormente al menos hay dos que están absolutamente condicionados a la formación del personal: el servicio y la descentralización. Nuestra experiencia nos permite afirmar que cuando las empresas prestan un servicio deficiente, en muchas ocasiones la causa no está en la falta de buena voluntad de sus empleados, sino en la carencia de una formación profunda que les permita dar una respuesta correcta al problema planteado. Ya comenté en la descentralización que delegar sin formar es una actitud suicida.

Creo innecesario insistir en la importancia de la formación, aunque sí debemos plantearnos si en nuestras empresas le prestamos suficiente atención o si por descuidarla estamos corriendo el riesgo de abortar otros proyectos empresariales. Como elemento de reflexión puede ser oportuno que contestemos estas preguntas:

- ¿Tenemos responsable de formación?
- ¿Hay un presupuesto para formación?
- ¿Contamos con un plan de formación/información permanente del personal en plantilla?

- ¿Hay planificación para el reciclaje/formación permanente del personal en plantilla?

Si el número de contestaciones negativas supera a las positivas, el riesgo que asumimos es grave y la necesidad de adoptar medidas inmediatas es evidente. Desde mi experiencia de haber pregonado durante años que la formación es importante y haber promovido numerosas actividades de este tipo no sujetas a un programa, les aseguro que la carencia de planificación es una actuación incorrecta.

Dado que todos conocemos lo que es la formación y como mi objetivo se limita a aportar elementos de reflexión para conocer el riesgo que asumimos si no está adecuadamente orientada, planteo a continuación más interrogantes.

- ¿Existe un programa escrito, preferentemente plurianual, de las acciones a llevar a cabo?
- ¿En la elaboración y desarrollo del programa participan activa y responsablemente los directores de las unidades operativas?
- ¿Todos los empleados tienen oportunidad de acceder a la formación y opinar sobre el programa que les afecta?
- ¿Se motiva a los empleados para que acudan a las ofertas de formación y se aprovechen de las oportunidades que éstas representan?
- ¿Existe un control de la calidad de la formación impartida internamente y de la recibida del exterior?
- ¿Se controla que la formación técnico/profesional recibida contribuya de forma real a una mejora/transformación de la empresa?

Este cuestionario podría ampliarse, pero estimo es suficiente. Para terminar quiero expresar mi convencimiento de que las empresas de servicios que han triunfado habían alcanzado un nivel de formación de sus empleados superior a la media.

- Comunicación: Dado que estamos analizando los riesgos en la gestión de Recursos Humanos, la comunicación a la que ahora me refiero es la interna, no la externa, que tiene entidad propia.

En las empresas pequeñas normalmente se consigue que exista una aceptable comunicación; pero cuando se incrementa el número de empleados y centros de trabajo, si la comunicación no está adecuadamente estructurada, se producen fallos que esterilizan otros logros y esfuerzos. De nada sirve contar con una gran presa de agua si no hay canales y acequias que la distribuyan adecuadamente, permitiendo regar la tierra.

Por ser la comunicación ascendente, descendente y horizontal, todos en la empresa somos emisores y receptores de la misma.

- ¿Existe en nuestra empresa la posibilidad de que todos los empleados participen en la misma?.
- ¿Hay vías adecuadas que faciliten la comunicación?. Me refiero a reuniones, circulares, boletines internos, etc., y fundamentalmente la posibilidad de un diálogo, impulsado por las personas de mayor responsabilidad que deben dar ejemplo de querer comunicarse, para lo que es esencial una actitud abierta.
- ¿Esta comunicación viene referida a lo que es la vida de la empresa o sólo a aspectos marginales?.

- ¿Existe una adecuada comunicación en objetivos, situación económica de la empresa, política de personal, formación, evolución del sector, aspectos socio-laborales, etc.?

Una mala comunicación entraña graves riesgos: falta de identificación con la empresa, ignorancia de hacia donde deben orientarse los esfuerzos, nacimiento de sistemas informales de comunicación, desaprovechamiento de las capacidades de los empleados, disminución de productividad, desmotivación, mal clima laboral, etc.

Si esto ocurre en nuestras empresas tal vez sea una de las razones por las que no se consiguen los resultados a que aspiramos. Ello exige adoptar medidas en los mensajes a transmitir y en las vías de comunicación.

En todo caso, dadas las dificultades con que nos encontramos para conseguir una adecuada comunicación, es aconsejable que se organice la empresa en base a centros de trabajo con un reducido número de empleados.

6. Calidad

En nuestra experiencia de tratar de mejorar la gestión empresarial, nos dimos cuenta que estábamos atendiendo a temas concretos, todos ellos importantes, pero que era necesario "sincronizarlos", tratar de englobarlos en un concepto más amplio.

Lo mismo me ha ocurrido en esta exposición, en la que corría el riesgo de dar pinceladas, posiblemente acertadas, pero que no formaban un todo armónico. Ello da paso a que tratemos de "calidad".

Estamos ante un concepto globalizador que permite profundizar en toda la vida de la empresa, tanto en aspectos internos como en su actuación externa. Con frecuencia nos referimos a la calidad y es posible que con diferente contenido:

para algunos posiblemente es un objetivo, para otros puede ser un instrumento para el éxito comercial o para mejorar la competitividad de la empresa. Todo ello es cierto, pero no podemos obviar la esencia de la calidad, que sólo existe cuando es la expresión del sentir de la empresa, que si es de servicios, puede identificarse la ética de su actuación con la calidad.

- ¿Qué se entiende tradicionalmente por calidad?

. Cumplir los requerimientos.

. Que no se produzcan fallos.

Hoy hay que referirse a la "Calidad Total", concepto más arraigado en las empresas industriales que en las de servicios. En la "calidad total" todos los miembros de la empresa están igualmente vinculados a la calidad. "Todos somos eslabones de una cadena en la que somos clientes del eslabón anterior y proveedores del siguiente". Este concepto es mucho más amplio que aquel más reducido que viene a identificar "calidad" con el producto que vendemos a un tercero ajeno a la empresa.

Difícilmente podremos lograr la satisfacción del cliente externo, si toda la empresa no "siente" en calidad. En todas las empresas hay numerosos procesos, en los que participan diversas personas, que hay que conseguir se realicen con calidad. Para ello es necesario que todos los elementos de la cadena, a la que antes me he referido, exijamos un "producto" sin fallos y a su vez suministremos un "producto" sin fallos.

Hay calidad cuando existe la máxima aproximación (preferiblemente identidad) entre lo que el productor ofrece y el consumidor espera. Entonces se produce la satisfacción del cliente. En consecuencia hay que exigir calidad en todo lo que trasciende a los demás, sean "clientes" que forman parte de nuestra empresa o externos.

La calidad refleja una "actitud", que por venir referida a otro es una actitud de servicio, en la que no se trata simplemente de hacer bien las cosas, si no mejorarlas permanentemente. Ello es bueno para el empleado, que tendrá la satisfacción que emana de lo bien hecho, y también es bueno para la empresa, dado que sólo sobrevivirán aquellas que ofrezcan calidad a sus clientes y se la exijan a sus proveedores. No olvidemos que las empresas desaparecen cuando dejan de ser atractivas para sus clientes.

- ¿Existe calidad en nuestras empresas?
- ¿Nos hemos preocupado de que realmente sea un valor que inspire la actuación de todos y cada uno de los que la integramos?
- ¿Cómo conseguir la calidad en nuestras empresas?

- . Analizando los diferentes procesos.
- . Fijando objetivos concretos.
- . Controlando que se avanza con firmeza.
- . Creando "cultura" de calidad.
- . Siendo conscientes que hay que trabajar y dialogar intensamente para conseguirlo.
- . Capacitándonos para "comprar" con calidad y aportar más calidad al proceso.
- . Consiguiendo la vinculación entusiasta de todos al proyecto, empezando por la Dirección.

- . Teniendo la humildad de preguntar a nuestro cliente si está satisfecho.
- . En definitiva, convirtiendo la calidad en algo intrínseco a cada uno de nuestros actos.

Un ejemplo lo tenemos aquí y ahora: yo estoy realizando una exposición en la que ustedes son mis clientes. Pueden tener la certeza de que he puesto el máximo interés para que nuestras experiencias les den algunos elementos que contribuyan a mejorar sus criterios sobre la gestión y organización de las empresas. Este es también el objetivo que ustedes persiguen al escucharme. Será una intervención con "calidad" si ustedes, mis "clientes", logran sus expectativas. Espero que así sea.

No creo exagerar al afirmar que difícilmente puede existir un riesgo mayor para cualquier empresa, que el de no dar la importancia que tiene a la "calidad", dado que sin ella se pierde competitividad.

7. Identidad de la Empresa.

A continuación voy a referirme a un aspecto que más que vida propia viene a ser una suma de todos los demás: La filosofía o cultura de Empresa.

No es mi objetivo analizar las diferencias entre ambos conceptos y para entendernos, señalo lo que considero "Cultura de Empresa": "Conjunto de principios compartidos por los miembros de una organización, que identifican la empresa diferenciándola de las demás y que determinan las relaciones entre trabajador y empresa y entre empresa y Sociedad".

No hay dos empresas iguales, ni sus hombres y mujeres, que son quienes la conforman, sienten y piensan igual.

Es necesario que en la empresa haya un sentimiento unísono, que haya una identificación de objetivos. De lo contrario los esfuerzos realizados pueden ser estériles. Normalmente este sentir se transmite de boca en boca pero cuando las empresas crecen o se incorpora un número importante de empleados, es deseable que esta Cultura de Empresa figure de forma escrita, lo que facilita un conocimiento exacto y una asimilación más rápida de la misma.

Estas afirmaciones, válidas para cualquier empresa, tienen importancia notable en aquellas que, como las de servicios, están basadas fundamentalmente en los hombres, cuya satisfacción y consecuentemente su rentabilidad en el trabajo, está condicionada por el conocimiento de las señas de identidad de su empresa e identificación con las mismas. Para que esto se produzca es necesario que exista un proyecto común por el que luchar y por el que merezca la pena entusiasmarse. Pero este proyecto, que integra la Cultura de la Empresa, no puede ser un diseño artificial de una persona, sino el sentir mayoritario de quienes integran la empresa, dado que todos los empleados tienen algo que aportar para configurar la empresa y hacer posible que sea mejor.

- ¿Ocurre esto en nuestras empresas?.

- Si preguntamos a nuestros empleados sobre los principios que configuran la Cultura empresarial ¿conseguiremos contestaciones uniformes?.

Si la respuesta que nos damos no es positiva tal vez debamos preguntarnos si no estaremos dedicando demasiada importancia a los aspectos técnicos de nuestra actividad olvidando aquellos principios que afectan a la esencia de la empresa y no podemos olvidar que, los objetivos que nos propongamos en otras áreas, están condicionados por la capacidad potencial que encierra la Cultura de Empresa.

8. Gestión

He hablado permanentemente de factores de gestión empresarial. Es posible que podamos obtener un aprobado, incluso un notable, en cada uno de ellos y al tiempo comprobemos que el funcionamiento de la empresa no es satisfactorio.

En este caso nos encontraríamos en una situación similar a la del cocinero que, a pesar de disponer de los mejores productos, no consigue un buen plato. ¿En dónde está el fallo?

Antes de contestar hemos de asumir el hecho de que "gestionar" o "gerenciar", que es la función que desarrollan directores y gerentes, es un arte y una ciencia y que en consecuencia se requieren unas cualidades y un entrenamiento. Son un arte y una ciencia que entrañan dificultades, a pesar de que es el área de la empresa sobre la que, con carácter general, casi todos se consideran capacitados para opinar y la que tiene mayor número de candidatos cuando se trata de cubrir un puesto.

Cuando me refiero a Directores y Gerentes no lo hago pensando en el máximo ejecutivo, si no en todos aquellos que, teniendo un área de responsabilidad funcional o territorial, disponen de medios humanos y técnicos que deben organizar y orientar para el logro de los objetivos fijados a la misma. El empeño no es fácil, prueba de ello es que permanentemente hay empresas que fracasan, cuando otras de su misma actividad triunfan. Si tenemos en cuenta que los empleados, esenciales en la empresa, son similares en todas, nos encontramos con que el elemento diferencial es el "gerencial", el "management".

Este es un factor de riesgo creciente. Hace unos años, en un mundo que se desplazaba más lentamente y con menor competitividad, era más fácil gerenciar con eficacia. Ahora no sólo es más difícil, si no que quienes en un determinado momento fueron buenos gerentes, cuando cambia el entorno (lo que se produce inexorablemente en todas las empresas) dejan de serlo.

- ¿Los gerentes de las empresas somos conscientes de ello?

- ¿Se sustituyen aquellos directores cuya permanencia pone en riesgo la vida de la empresa?

- ¿Los directivos de más alto nivel -que nombran y destituyen a otros gerentes- han tomado conciencia de que ellos también se pueden encontrar en situación de tener que dejar su responsabilidad por no ser capaces de desarrollarla de acuerdo con lo que demandan las circunstancias actuales?

Nos encontramos, posiblemente, ante el gran desafío que tienen en la actualidad muchas empresas: la renovación de sus cargos directivos. Ello plantea a veces el siguiente dilema: elegir entre el futuro de la empresa o el presente de algunos responsables de la misma.

En este caso la empresa debe compatibilizar su objetivo de permanecer, con el respeto a la dignidad de sus hombres; el no desperdiciar las capacidades de sus directivos (no "achatarrar" hombres), con el aprovechamiento de los mismos en los puestos en los que en cada momento son más idóneos.

Dado que la empresa debe aflorar las potencialidades que hay en su seno, tratando de cubrir los puestos directivos con las personas más adecuadas, debe tener presente los valores que en cada etapa de la misma configuran un buen "gestor". Las cualidades exigibles van variando con el entorno y, según determinados estudios, las que se deberán reunir en el año 2000 son: Saber transmitir el proyecto de empresa, tener valores éticos, trabajar en equipo, asumir riesgos, integrar lo económico con lo social, aplicar tecnologías adecuadas, descentralizar, etc.

- ¿Tenemos en cuenta estos valores al designar directivos?

- ¿Sabemos rectificar cuando hemos cometido un error en la elección o cuando alguien ya no cumple su función?

- ¿Tenemos sentido de la autocrítica y nos juzgamos con la misma exigencia que aplicamos a los demás?.

Dejo como elemento de reflexión estas preguntas, frente a las que tal vez no nos enfrentamos con la misma objetividad, con que actuamos en otras áreas.

Otro aspecto de gestión al que sólo haré una referencia sucinta, a pesar de su importancia, es el de la estructura de nuestras empresas.

Si observamos la organización departamental, por categorías profesionales, etc., que existe en muchas empresas, comprobaremos que es similar a la de hace muchos años, lo que debe plantearnos dudas sobre su idoneidad ya que si el entorno ha cambiado notablemente parece que debiera de ocurrir otro tanto con el instrumento (organización) que utilizamos para dar una respuesta a los requerimientos del mismo.

- ¿Nos planteamos periódicamente si la estructura departamental es la más adecuada?.
- ¿Es oportuno mantener estructuras piramidales (numerosas categorías de empleados) cuando la flexibilidad debe imperar en las organizaciones?.
- ¿Es más conveniente contar con una división del trabajo que lleva a la superespecialización o por el contrario propiciar que los empleados desarrollen una multiplicidad de tareas?.
- ¿Somos conscientes de que a veces la estructura organizativa no sólo no es la más idónea para prestar un buen servicio (objetivo de nuestras entidades) sino que incluso es un freno al mismo?.

Consciente de que no existen soluciones generalizables, sí deseo dejar constancia de que existen experiencias en las que, en oficinas de atención al público, se han reducido departamentos y eliminado la especialización, lo que permite que un empleado pueda resolver un gran número de problemas a un cliente, con magníficos resultados en términos de mejora de servicio, motivación y desarrollo profesional de los empleados, cuyo objetivo profesional es "materializar" unos valores, más que desempeñar unas funciones.

9) Etica

Tal vez pueda parecer extraño que haya incluido este apartado. El hacerlo no es fruto de la improvisación, si no de una profunda reflexión. Cuando nos referimos a empresas de servicios, parece obvio que éstas sólo pueden "vender", si la empresa tiene vocación de permanencia, requisito esencial para generar "confianza"

La "confianza" es un factor clave en el mundo empresarial, ya que nadie realizaría un trato o acuerdo si no confía en la otra parte. Esto, que es válido para todas las actividades, lo es más en la de servicios, porque muchas veces se trata de vender un producto intangible, que no sólo no se percibe en el momento del pago, sino que en ocasiones la contraprestación se difiere muchos años. Sólo una empresa que actúa dentro de unas normas éticas puede generar esta confianza.

¿Qué se entiende por ética?: Aquello que es aceptable por el medio (incluida la Ley) y por la conciencia de los actores. Etica es un conjunto de principios y normas morales (reglas de conducta no jurídicas) que regulan las actividades humanas.

Su materialización en la empresa no se refiere únicamente a evitar actuaciones "negativas", si no que debe promover valores "positivos", lo que se consigue fomentando la actuación responsable de quienes deciden.

Para una empresa la actuación ética se desarrolla dos dimensiones:

. Amplia: Relaciones externas de la empresa.

. Reducida: Relaciones internas.

En ambas es posible gestionar con o sin ética. Podríamos agrupar las áreas de actuación en los siguientes apartados.

1º. En relación con trabajadores.

2º. En relación con los socios y accionistas.

3º. En relación con los clientes, consumidores y usuarios.

4º. En relación con mediadores y distribuidores.

5º. En relación con los proveedores.

6º. En relación con los competidores.

7º. En relación con la comunidad.

8º. En relación con el medio ambiente.

No disponemos de tiempo para profundizar en el contenido de cada uno de estos puntos, que ofrecen permanentes oportunidades para desarrollar actitudes éticas o por el contrario para conculcar estos principios.

- ¿Nos preguntamos en nuestras empresas si toda la organización respeta los principios éticos?.

- ¿Dentro de la cultura de empresa y de sus estrategias hay un respeto a los mismos?

- ¿Hacemos algo concreto para fomentar el respeto de estos principios?

Hay empresas que han elaborado "Códigos de Conducta" o "Cartas Éticas" que establecen estas normas. Ello va unido a adoptar medidas frente a las transgresiones. Si bien es cierto que la ética afecta a toda la empresa, hemos de tener presente que es exigible con mayor intensidad a quienes ocupan puestos directivos, dado que la ética interviene para guiar las opciones de quienes tienen poder de actuar.

En la práctica pueden surgir dudas sobre la rectitud de determinadas conductas, para despejarlas puede ser útil contestar estas preguntas:

- ¿Es legal?

- ¿Es equitativa?

- ¿Me siento orgulloso?

Con estas reflexiones espero haber puesto de manifiesto como una conducta no ética es uno de los mayores riesgos que puede correr una empresa, por cuanto socava los cimientos de su propia existencia.

Termino esta intervención con la esperanza de haberles transmitido elementos de juicio que les permitan reflexionar sobre la gestión de las empresas en los puntos que he elegido como elementos de referencia. Todos tienen en común que están integrados en el vivir diario, que son objeto de numerosas actuaciones y precisamente en ello, tal vez, está el riesgo de que no reciben la importancia que se merecen.

Con carácter general creo que a todos siempre nos han preocupado todos estos temas, estamos convencidos de su importancia, pero también es cierto que a veces decae la atención "orgánica" a los mismos. Por ello, puede ser conveniente que cada año se preste atención a la mejora de algún aspecto concreto como: Formación, Mejora de Servicio, Difusión de la Cultura de Empresa, Mejora de la Comunicación, Calidad total, etc.

Nuestra experiencia ha sido positiva en el deseo de sensibilizarnos y sensibilizar a los demás en estos temas. Hemos visto que teníamos y tenemos fallos en todas estas áreas y por ello periódicamente profundizamos en cada una de ellas. Ciertamente el personal es capaz de superar fallos en la organización y gestión de su empresa, pero quienes tenemos una responsabilidad en la gerencia de las mismas no podemos dejar de autoexigirnos un profundo conocimiento de lo que sucede en nuestras empresas, una evaluación de sus deficiencias y la adopción de medidas eficaces para corregirlas.

Muchas gracias.