

DESARROLLO DE UN SISTEMA DESCENTRALIZADO
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

(Transcripción de la intervención de Carlos Alvarez Jiménez el día 28 de febrero de 1.985 en el Curso de Postgraduados en Ciencias Empresariales, organizado por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas, de la Universidad de Alcalá de Henares).

MAPFRE
BIBLIOTECA
DE
SEGUROS

Quiero, en primer lugar, agradecer al Profesor García Echevarria, la oportunidad que me ofrece de dirigirme a ustedes; es la segunda vez que acudo a esta casa, lo que es para mí una satisfacción. Estoy convencido de que es imprescindible el intercambiar experiencias y conocimientos y contrastar la realidad práctica empresarial y la enseñanza teórica universitaria. Espero que, en el transcurso del coloquio, podamos completar las ideas que voy a exponer en forma un tanto inorgánica.

Completando la presentación que ha hecho de mí el Profesor García Echevarria, les diré que: soy abogado, trabajo en MAPFRE desde hace diecinueve años, es la única empresa en la que he trabajado y desde hace catorce, soy Director General de una de las MAPFRE, la Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo. También soy Director General de la Fundación MAPFRE y me he desarrollado profesionalmente dentro de un ambiente de descentralización, dado que mi maestro, D. Ignacio Hernando de Larramendi, es un descentralizador nato.

Les hablaré, tan sólo, de mis vivencias personales ya que no he leído textos sobre descentralización, ni he asistido a conferencias sobre el tema ni tampoco he disertado nunca sobre esta materia. En consecuencia, mis opiniones son inéditas y no producto de una charla repetitiva. También les anticipo que, en cierto modo, me considero heterodoxo en algunos aspectos organizativos de la empresa, tal vez porque nunca me ha preocupado el saber dónde está la ortodoxia, si bien a este respecto tengo una idea clara: la única ortodoxia de una empresa es que cumpla sus objetivos (lógicamente a través de medios éticos).

Antes de hablar de descentralización, creo interesante hacer una referencia a mi empresa, puesto que en ella me he formado y desarrollado mis experiencias. MAPFRE, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, tiene ya cincuenta y dos años y se enmarca dentro del Sector Seguros, aunque proteja única y exclusivamente el área de accidentes de trabajo como colaboradora de la Seguridad Social. Su ámbito de actuación es nacional, alcanzando las cincuenta provincias a través de ochenta y seis centros de trabajo; los empleados son mil ciento ochenta y siete; los ingresos en el año mil nove---

cientos ochenta y cuatro, 18.800 millones de pesetas; en el pasado año se han tramitado accidentes en número de cien mil; en el Sector de accidentes de trabajo ocupa el primer puesto, con una cuota de mercado del quince por ciento; la clasificación nacional que publica "Fomento de la Producción" nos sitúa en torno al puesto 170.

Comentaré la historia de la entidad en aquellos aspectos que afectan de algún modo a la descentralización.

MAPFRE nació en el año mil novecientos treinta y tres y se mantuvo sin grandes cambios hasta el año mil novecientos cincuenta y tres en que dejó de actuar en el seguro de enfermedad. En mil novecientos cincuenta cinco, principalmente estaba organizada en delegaciones a comisión. En el año mil novecientos sesenta y uno comenzó la creación de nuevas sucursales, es decir, oficinas directas con empleados. En mil novecientos sesenta y tres se crean direcciones regionales que tienen funciones administrativas en relación con las provincias de ellas dependientes. En mil novecientos sesenta y seis MAPFRE, hasta entonces una sola entidad, se divide en dos: por una parte, accidentes de trabajo y por otra, el resto de los seguros. En mil novecientos setenta se crean las Gerencias de Subcentral, con responsabilidad política y de control sobre su zona, pero sin funciones administrativas.

El organigrama actual de la Central es: Dirección General, que controla e impulsa la ejecución de la alta política elaborada en equipo por los directivos de Central y Territoriales, que es aprobada por los órganos de representación (Junta General y Junta Directiva), la coordinación interdepartamental y las relaciones institucionales. Dirección Administrativa, donde concurren hoy Dirección de Promoción y Dirección de Sistemas. Intervención General, que comprende contabilidad, auditorias y personal. Dirección Técnica que se responsabiliza de la tramitación de siniestros, asistencia social y servicios médicos. Asesoría Jurídica, que se ocupa además de los temas inmobiliarios. Dirección de Prevención y Dirección Médica.

En Central hay en total sesenta y siete empleados; descontados los del departamento de Prevención, como departamento técnico, quedan tan sólo los cincuenta y cuatro empleados correspondientes a organización administrativa.

La estructura territorial está compuesta por once gerencias de Subcentral, con cincuenta oficinas provinciales y trescientos cincuenta y seis empleados administrativos. La diferencia entre este número y el de mil ciento ochenta y siete que antes mencioné, equivale a las plazas ocupadas por técnicos de prevención, asistentes sociales y personal médico y paramédico que integran la organización de servicios.

He comentado anteriormente que la actividad que desarrollamos es el seguro de accidentes de trabajo; la filosofía inspiradora y motriz de la empresa, es lo que hemos llamado "concepto integral del accidente de trabajo". En base a él, orientamos nuestra actuación en un triple abanico de prestaciones que se inicia con la prevención del accidente, tanto en medicina preventiva, como en seguridad e higiene industrial; continúa en el área asistencial una vez producido el accidente, comprendiendo asistencia traumatólogica, psicológica, social y rehabilitadora; y finaliza con la reinserción social de los incapacitados, mediante una formación profesional al trabajador imposibilitado para su trabajo habitual, facultándole para el ejercicio de otra profesión que sí puede desarrollar y en definitiva hacer posible su empleo. Esto es el concepto integral del accidente de trabajo: se trata fundamentalmente de evitar el accidente, pero, si a pesar de todo se produce, que se logre la curación lo mejor y lo antes posible, considerando al hombre de manera integral, y si éste quedase con alguna secuela, reinsertarle a otro puesto de trabajo, acorde con sus nuevas posibilidades.

En la historia de MAPFRE se puso de manifiesto que la división del año mil novecientos sesenta y seis y la creación de una entidad especializada, producía un elevado grado de eficacia. Esto dió lugar a que el sector privado de MAPFRE, con posterioridad se dividiese en automóviles, vida, caución, reaseguro y riesgos diversos. La especialización de entidades, es decir, la descentralización de empresas, ha demostrado que produce eficiencia, de ahí que existan varias "MAPFRES".

En MAPFRE entendemos que la descentralización es un principio básico, pero éste no es el único, dado que también sabemos que la ética en las relaciones con la sociedad, los clientes y el personal, deben inspirar el funcionamiento de la entidad.

- ¿Por qué elegí el tema de la descentralización?. Porque comprendo una filosofía de gestión que es esencial en una empresa de servicios, algo que he querido destacar desde el título mismo de esta intervención, "La descentralización en una empresa de servicios" y que es distinta al de una empresa industrial, tema que no conozco y al que obviamente no pretendo referirme. Es una cuestión de la que mucho se habla y que merece una serena reflexión, porque existen entidades centralizadas y descentralizadas. Se habla de dos estilos diferentes de dirección: centralizador y descentralizador. Creo que es inexacto decir que son dos fórmulas, puesto que la centralización, más que un estilo sería un mal estilo, de consecuencias negativas.
- ¿Qué es la descentralización?. Soy poco partidario de las definiciones, siempre rígidas, sobre todo en este caso en que nos referimos a un estilo, a una actitud ante la organización, a un modo de actuar que impregna las estructuras de la empresa. Tratando de definir qué es la descentralización, o cómo la veo yo, les diría que es el máximo acercamiento de las decisiones de

empresa al lugar en que se presta el servicio, eliminando la duplicidad de actuaciones administrativas y transfiriendo todo lo posible a la unidad operativa. No debemos olvidar que la descentralización no es un fin, sino un medio y que tiene que estar al servicio de la filosofía de la empresa; objetivo que, en mi opinión, se alcanza mejor con un sistema descentralizado de gestión que a través de un sistema centralizado, que muchas veces puede constituir un obstáculo para cumplir los objetivos de la empresa.

No pretendo en esta intervención agotar el tema, sino simplemente formular ideas que podremos concretar en el coloquio. Hay que tener en cuenta que dentro del sector servicios hay muchos tipos de empresas y actividades, diferentes ámbitos, volúmenes de negocio, etc., lo que condiciona que no puedan existir dos descentralizaciones exactamente iguales y por ello pretendo limitarme a conceptos genéricos que puedan ser útiles para la mayor parte de los casos. Lógicamente aunque voy a tratar el tema de forma abstracta, la influencia que puede tener mi experiencia en el sector seguros o en mi propia empresa, me condiciona de algún modo.

Decía antes que la descentralización es una vivencia, un modo de enfocar la organización de una empresa. Para quien se identifica con este modo de sentir, no representa ningún esfuerzo un estilo descentralizador; en cambio, para quienes han asumido la descentralización de forma analítica pero que tienen mente centralizadora y estos casos son frecuentes, puede representar un esfuerzo "vivir" en descentralización cuando se "siente" con mente centralizadora.

- ¿Qué podemos descentralizar?. En principio hay que descentralizar todo; lógicamente cualquier norma tiene su excepción, pero creo que lo no descentralizable debe ser considerado como excepción, luego lo analizaremos.

En la práctica no todo es tan sencillo. Las empresas con numerosos centros de trabajo, al plantearse al descentralización, tienen que salvar un principio: la homogeneización. Si generamos un sistema descentralizado sin normas, en el que no se cuida que sea homogénea la actuación, podríamos encontrarnos con un caos de empresa. Hay que descentralizar dando márgenes similares de actuación, de capacidad de gestión y decisión a cada uno de los responsables de las unidades operativas, a fin de no crear situaciones de injusticia comparativa; ello exige que existan normas de carácter general que son aplicables a los distintos centros de trabajo. Por este motivo 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 ese área; tampoco son descentralizables aquellas decisiones que afectan a toda la empresa. Un gerente que tiene poder sobre un área determinada sólo podrá decidir sobre lo que afecte a dicha zona.

No debemos confundir y ello es frecuente, 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. La descentralización implica dar libertad, que debe estar encauzada por los presupuestos u objetivos individuales y por la normativa general de la empresa. En todo caso, una empresa descentralizada debe ser necesariamente una empresa participativa, puesto que los criterios o límites a las decisiones, esas normas generales a las que antes me refería, deben ser elaboradas conjuntamente por los "afectados", que de este modo se someten a unas normas generales que ellos han elaborado y que no les vienen impuestas, en cuyo supuesto estaríamos limitando la descentralización.

La descentralización no es un estilo del director, sino que debe ser un principio inspirador de toda la empresa. Es frecuente que algunos responsables de zona o provincia sean partidarios de la descentralización y luchen contra la centralización y en la práctica parece que quieren ser detentadores exclusivos de la centralización en relación con quienes dependen de ellos. Piden descentralización para convertirse en los más duros centralizadores. Si ocurre ésto se habrá fracasado en la política descentralizadora.

Decía antes que la descentralización entraña libertad, por lo que, muchas veces, nos encontramos enemigos de ella, dado que es más fácil manejar esclavos que hombres libres y en todos los estamentos hay jefes que eluden complicarse la vida, por cuanto al dar menor libertad es más fácil dirigir y controlar que cuando se da mayor libertad.

Las actitudes centralistas limitan la capacidad de los miembros de la empresa, lógicamente las actitudes descentralizadoras potencian esa capacidad al permitirles desarrollar su energía intelectual.

- ¿Qué ventajas tiene la descentralización?. Muchas. Tengo una relación que podría ser inmensa: responsabiliza a los que la reciben; profesionaliza; agiliza las soluciones; incrementa las ventas; mejora de resultados técnicos; da mejor imagen al exterior; desburocratiza a la central; reduce el personal de la central; evita la deshumanización del gigantismo .
- ¿Inconvenientes?. También tiene los suyos, aunque casi siempre coyunturales. Algunos surgen en los periodos transitorios, cuando se pasa del sistema centralizado al descentralizado, como los

problemas de traslado y reciclaje de 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.

A este respecto cabe una reflexión: muchas veces se dice que no hay que dejar tomar decisiones a algunas personas de la organización descentralizada porque no tienen criterio, pero luego el que las adopta de la central, lo hace a distancia y con elementos de juicio que le han sido proporcionados por esas personas que no tienen criterio.

Vamos a examinar diez aspectos concretos de la descentralización:

- PRIMERO: "Servicio y descentralización". Decía antes que la descentralización es un medio y que su eficacia hay que medirla en función de la mejora del servicio; si este servicio afecta a la persona, como puede ser el caso de mi empresa, tiene que reflejarse en su humanización, que se logra mejor con oficinas pequeñas y próximas a quien lo recibe que en oficinas grandes y lejanas.

Uno de los problemas de las empresas nacionales es la homogeneización de sus servicios. Es decir, conseguir que todos los clientes, sea cual fuere su residencia, reciban el mismo trato. En la práctica ésto es muy difícil y normalmente no se produce incluso tomando como referencia clientes que residen en capitales de provincia. No obstante, la descentralización y la fuerza que ejercen las unidades descentralizadas, son elementos que contribuyen a mejorar el servicio y a recortar las diferencias que puedan existir en distintos lugares. A veces deben hacerse gastos extraordinarios en aras de la homogeneización del servicio, sin olvidar que un buen servicio propicia crecimiento, al tiempo que mejora resultados y consigue dar beneficios a medio plazo.

- SEGUNDO: "Personal". El mayor activo de una empresa de servicios es el conjunto de sus hombres y mujeres, es decir, sus empleados. No vamos a hablar de política de personal, aunque es conveniente poner énfasis en algunos aspectos de la misma, relacionados con la descentralización.

Destaca el tema de la formación, que debe recibir atención especialísima, dado que es suicida transferir funciones técnicas y poder de decisión, si no existe capacitación previa. En ocasiones se ha dicho que uno de los inconvenientes de la descentralización es que exige formar a los empleados. Este es un argumento con una gran cortedad de enfoque, dado que es exactamente lo contrario, una clara ventaja, puesto que a mayor número de personas formadas tanto más se enriquece la empresa; y ésto sólo ocurre en un régimen descentralizado en que hay más personas que tienen que tomar decisiones.

El problema del personal no se termina con su formación, hay que motivarle, hay que transmitirle unos objetivos. Si bien es cierto que hay que pensar que cuando se producen fracasos con el personal en su mayor parte son imputables a la empresa, no lo es menos que cuando ésto se produce hay que tener agilidad para detectarlos y rapidez para tomar decisiones que, en una organización descentralizada, son muchas veces quirúrgicas por cuanto es peligrosa la actitud excesivamente conservadora. Cuando se yerra al otorgar poderes, poniendo al frente de una responsabilidad a persona inadecuada, hay que rectificar rápidamente, solución quirúrgica que muchas veces se presenta en las empresas descentralizadas.

Otro aspecto a destacar es la valoración del personal. La existencia de multitud de centros de trabajo, el menor contacto con las unidades operativas y la distinta personalidad de los gerentes territoriales, pueden propiciar que la Central no tenga un adecuado conocimiento de la valía de los empleados y una organización descentralizada tiende a generar personas de valía. Este desconocimiento puede llevar a injusticias comparativas en lo que se refiere a promoción y retribución. Para evitar ésto, hemos confeccionado unas clasificaciones que se realizan en el ámbito territorial y en el funcional, de acuerdo con el departamento en que se trabaje y en las que participan la Central y los gerentes regionales, a fin de tener, en lo posible, un buen conocimiento de la valía de todos los empleados de la organización territorial, a efectos de su promoción y retribución.

Otro tema que se plantea es el personal necesario para cada una de las oficinas. Esta es una decisión que debe estar sometida a criterios objetivos, pues de lo contrario, nos encontraremos con gerentes "tacaños" a la hora de contratar personal, que piensan que con un empleado pueden resolverlo todo y otros excesivamente "generosos", que contratarían media provincia para llevar la oficina. He escuchado numerosos argumentos que intentan justificar las dificultades existentes para fijar criterios objetivos que permitan determinar qué plantilla debe tener una oficina en una empresa de servicios. Quiero manifestar mi discrepancia dado que, nosotros, desde hace muchos años, establecimos unos parámetros que rigen automáticamente la contratación de personal de las oficinas provinciales. Esto nos ha llevado a una gran mejora de productividad y ha eliminado radicalmente el regateo que antes existía entre central y las oficinas provinciales sobre la necesidad de empleados. Nuestros elementos de evaluación nos dicen cuándo necesitamos un empleado, que se contrata automáticamente, -o cuándo no lo precisamos y se puede amortizar la plaza. Dado que los sistemas de trabajo son vivos estos parámetros deben revisarse periódicamente.

Para la formación de personal es deseable un régimen de reuniones técnicas, de carácter nacional, regional y provincial que permitan un intercambio de experiencias.

La política de personal en una empresa descentralizada debe permitir unas relaciones fluidas y poco formales dentro de la empresa, es decir, no sublimar la importancia del conducto reglamentario. Para lograr ésto, damos importancia a la selección objetiva del personal evitando los "enchufes" que hacen perder la esperanza de promoción a otras personas, que resulta desmoralizante.

- **TERCERO: Normativa interna.** He indicado antes que 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. El sistema descentralizado es un sistema de autoexigencia y al mismo tiempo de exigencia mutua para la central respecto a las unidades operativas y para la organización territorial respecto a la central; pero para que ésto sea posible es imprescindible que existan unas normas claras y que todos los empleados conozcan sus obligaciones.
- **CUARTO: 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. Esta información debe ser ascendente y descendente. La información que remita la central, excepto datos muy aislados, debe estar referida a toda la actividad desarrollada por la empresa. A veces se dice que las decisiones de la central son más acertadas porque está en la "cumbre de la montaña" y por ello tiene una visión más amplia. Este simil geográfico a veces puede ser cierto, pero creo que en muchas ocasiones es una falacia, pues quien está en la cumbre muchas veces más que otear el horizonte, está utilizando una información escrita que si fuera generosamente distribuida daría la misma capacidad de decisión a quien está en la "falda de la montaña". Lo importante para acertar en las decisiones es tener información.

La información abundante permite, además, un autocontrol no sólo en base al análisis por cada uno de los responsables de sus propios objetivos, sino por comparación con la actividad, los éxitos o los fracasos de los demás.

Por lo que afecta a la información ascendente, es decir, la que fluye desde la organización territorial a la central, aparte de estadísticas o datos técnicos rutinarios, consideramos muy útil un "informe mensual a dirección" con una finalidad múltiple: informar, servir de examen de conciencia a la labor desarrollada en el mes y planificar a corto plazo.

Un tema muy importante, que puede acabar con cualquier descentralización, es la impuntualidad administrativa. Tanto es así que entiendo que, si no se puede garantizar una buena puntualidad administrativa, debe cuestionarse la existencia de la des-

centralización. El gran peligro de una empresa descentralizada es no poder consolidar sus datos y éso depende cuanto más descentralizada es, de un mayor número de personas, que no pueden retrasarse al proporcionar la información a consolidar. Por ello es imprescindible elegir bien al dar responsabilidades; si se falla en uno o dos puntos, se retrasa todo el sistema informativo y el funcionamiento mismo de la empresa.

Parte de la información debe trascender a la sociedad, no sólo debe ser interna. Las empresas deben ser transparentes por principio y además, cuando se da información amplia a la sociedad, tiene la ventaja de que, aunque sólo sea por cuestión de imagen, se estimula un mejor funcionamiento y que esa imagen sea realmente buena y no producto o resultado del maquillaje.

- **QUINTO: "Objetivos, presupuestos y cuenta de gestión por unidad operativa".** Una de las exigencias de la descentralización es la claridad en los objetivos de cada unidad operativa. Estos objetivos deben fijarse en número elevado, incluso en exceso y cuyo cumplimiento debe ser controlado con periodicidad mensual. Su fijación es necesaria por doble razón: porque es el método óptimo de autocontrol, para poder introducir medidas correctoras por cada uno de los responsables y porque sirven a la oficina Central para conocer objetivamente el funcionamiento de toda la empresa.

Además de los objetivos, debe contarse con presupuestos de cada una de las partidas individualizables. Por razón de concreción, no voy a hacerles referencia a cómo pueden elaborarse estos objetivos, o qué metodología participativa es la mejor para llevarlos a cabo.

He indicado que asimismo debe contarse con una cuenta de resultados por unidad operativa. En una empresa descentralizada, cada unidad operativa es como una empresa independiente y como tal, ha de ser rentable; de lo contrario, debiera no existir. Precisamente ésto, es lo que hace que, el responsable de una unidad operativa, lo sea hasta sus últimas consecuencias. En las empresas centralizadas, por el contrario, siempre existen situaciones confusas, "emboscados", que hacen que las unidades sean menos rentables; por ello, es impensable que exista un gerente de una unidad operativa, que pierda sistemáticamente, al igual que no cabe pensar, excepto en las empresas públicas, que pueda perder un gerente con pérdidas continuadas.

No obstante, podemos hablar de una excepción: en una empresa nacional, en aras de la extensión y homogeneización de sus servicios, se puede asumir el perder durante un determinado período en un área geográfica concreta, pero cuando así se decide hay que hacerlo con objetivos y sabiendo durante cuánto tiempo se perderá y en qué cuantía.

Otro aspecto a considerar, es la imputación de los gastos centrales a las cuentas de las unidades operativas independientes; no voy a entrar en ese tema, más que para indicar algo obvio; que debe estar inspirado por la equidad.

La informática posibilita hoy el que esos objetivos puedan alcanzarse sin gran esfuerzo, tanto el de control presupuestario como el de facilitar a cada provincia su propia cuenta de resultados, todos los meses (y al decir todos los meses, quiero decir antes de que hayan transcurrido quince días desde que se cerró el mes anterior) e incluso en cada momento. Sin una informática moderna, ese trabajo sería inmenso y posiblemente inalcanzable.

- **SEXTO: "Descentralización e informática."** Como no estamos hablando de la teoría de la descentralización, sino de la práctica y como afortunadamente no tenemos que hablar de la descentralización de los años cincuenta, sino de la del año mil novecientos ochenta y cinco, no podemos olvidar la informática, que sin duda ha potenciado, de forma inmensa, las posibilidades de descentralización hasta límites difíciles de prever e incluso imaginar hace tres décadas. Si con carácter general podemos afirmar que, en el futuro, el nivel de una empresa y su supervivencia estarán condicionados al desarrollo conseguido por su informática, este aserto se hace absolutamente rotundo, si nos referimos a una empresa pluriprovincial/descentralizada.

Si tenemos en cuenta que la informática debe estar al servicio de la política empresarial (aunque obvio, a ciertos informáticos hay que recordárselo frecuentemente), una empresa descentralizada debe tener una informática también descentralizada; es decir, cada una de las unidades operativas debe contar con instrumentos informáticos. Una informática centralizada exigiría, por el contrario, un tráfico de papeles inmenso y un control de numerosos empleados administrativos. Una informática descentralizada pone al alcance de la mano de cada unidad operativa un instrumento que agiliza, da nivel técnico y ayuda a prestar un mejor servicio a los clientes. Al tratar de informática descentralizada podríamos hablar de cómo se conecta la informática de las unidades operativas a la de Central, (si a través de diskets, de cartridges, líneas conmutadas, red especial de transmisión de datos, líneas punto a punto), o si los terminales de las oficinas territoriales deben ser inteligentes o no y si el almacenamiento de datos se realiza local o centralizadamente. Estos temas son sugestivos pero darían lugar a una intervención específica.

Obviamente nos estamos refiriendo a una informática que no se limita a la captura de datos, sino a una informática de gestión, que ayuda a solucionar problemas técnicos y genera información que facilita la toma de decisiones. Esta informática debe estar desmitificada, de tal modo que se consiga de los empleados un

uso rutinario, al igual que hoy en día utilizamos la calculadora y que permita dar plena autonomía a cada una de las unidades operativas conectadas directamente con la central.

Una buena informática descarga de trabajo administrativo y libera medios que se pueden dedicar a mejorar el servicio, fin último de una empresa de servicios. Sólo como ejemplo diré que, hace años, la emisión de una póliza requería: un técnico que la hacía a mano, una secretaria que la pasaba a máquina, un subalterno que hacía la duplicación, una experta que grababa en un soporte magnético, otra que verificaba, el ordenador central que la imprimía y un nuevo empleado de la provincia que se encargaba de su distribución. En los momentos actuales y gracias a la informática, un solo empleado lleva a cabo todas esas funciones en plazo mínimo, puesto que al tiempo que se le solicita la póliza él está transcribiéndola y entregándosela al cliente con mínimas posibilidades de error, gracias al apoyo del ordenador.

Una rápida referencia al microfilm, que puede obtenerse por sistemas fotográficos o mediante la información contenida en el ordenador; su utilización en envío, trasiego y almacenaje, ahorra dinero y tiempo, aplicables a la prestación de un mejor servicio.

- **SEPTIMO: "Estructura territorial de una empresa de servicios."** Indicaba antes que es difícil hablar de forma genérica de todos estos temas; yo voy a referirme a cuál puede ser la de una empresa de ámbito nacional, en España (Lógicamente no sé como resolverán estos problemas en los Estados Unidos, país mucho mayor que el nuestro). En la estructura de una empresa real, existen, además de la central, las direcciones regionales, de zona o subcentrales (con el nombre que se les quiera dar), las sucursales y las delegaciones locales. De la central trataré en el siguiente punto.

Las direcciones regionales tienen encomendada la supervisión de un área territorial determinada y parece lógico que hoy coincidan con el ámbito de las autonomías, si éstas son pluriprovinciales. Tienen razón de ser siempre que contribuyan a la descentralización. Sucede en ocasiones que en un intento de acercar los polos de decisión, se crean varias "centrales", con los efectos negativos de las centrales/centralizadoras y multiplicando así el problema de la centralización, resultado contrario del que se perseguía. Las funciones que deben desarrollar son fundamentalmente las políticas encomendadas a la central, pero adaptadas a las circunstancias de cada zona. En el área administrativa, es preferible que no ejerzan funciones (transitoriamente puede ser aconsejable) ya que, la informática, consigue comunicaciones directas que no tienen porqué pasar, en temas técnicos o administrativos, por las subcentrales.

El responsable regional debe radicar en la zona (conozco casos en que reside en la Central y al mismo tiempo se responsabiliza de una unidad provincial), ya que se considera negativo que sea "solamente" director regional. La diferencia substancial es que, sí sólo se dedica a controlar provincias tendrá mentalidad de central aunque esté desplazado; en el segundo supuesto, si además de ser responsable regional es responsable directo de una provincia o de una unidad operativa, será un hombre "territorial" que asume mayores responsabilidades; ésto no cabe duda, enriquece a la empresa.

Uno de los cometidos que debe potenciar es, dentro de su zona, celebrar reuniones de encuentro y de intercambio de experiencias de carácter técnico, comercial, etc., que serán más útiles que las reuniones nacionales, al ser quéllas más reducidas y adaptadas a la problemática regional. Una dirección regional o subcentral, contribuirá a disminuir el trabajo y la plantilla de la central.

Las sucursales: No quiero llamarlas oficinas provinciales porque no siempre tienen porqué coincidir con el ámbito de la provincia. Es frecuente la existencia de algunas, como Cádiz, que puede estar dividida a en tres "provincias", (Cádiz, Jérez y Algeciras); Pontevedra (Pontevedra y Vigo), y Asturias (Oviedo y Gijón). Es decir, no necesariamente hay que adaptarse a la organización administrativa al considerar un segundo escalón. Se puede contar, no sólo con cincuenta "provincias", sino con sesenta o setenta a efectos organizativos. En cualquier caso, estas sucursales tienen una dependencia directa de la regional y de la central.

Por razones de tiempo, no puedo entrar en la organización interna ni en la problemática de las oficinas urbanas (muy frecuentes en la banca), cuando en una misma ciudad existen varias, con clara relación de interdependencia entre ellas.

Delegaciones locales: Si la descentralización trata de acercar el servicio y la decisión allí donde hay que prestar el servicio y donde se presentan los problemas, como quiera que las provincias son extensas, hay que contar con oficinas de menor ámbito. Ello lógicamente estará condicionado al volumen de la entidad y al número de clientes que se concentren en cada una de las zonas. Esta red de delegaciones locales es lo que en MAPFRE hemos llamado "capilaridad", al tratarse de una red que abarca toda la geografía española.

En relación con la actuación de la organización territorial, la central debe propiciar la capacidad de autodesarrollo y de crítica; es por eso por lo que hemos fomentado la celebración de reuniones de directores regionales sin presencia de directivos de la central, haciendo que surjan, espontáneamente, nuevas ideas y múltiples críticas. Las sugerencias de la organización

territorial deben encontrar un camino fluido de comunicación para que puedan llegar a su destino, dado que donde se generan más ideas es en la base y no en la cumbre. No debemos olvidar que la organización territorial está orientada al servicio y no a la administración y que, en todo caso, las decisiones que se adopten deben ir dirigidas en este sentido.

- OCTAVO: "Central". Se ha dicho que todas las centrales son malas y por ello, cuanto más pequeñas mejor. ¿Qué funciones corresponden a la central en un sistema descentralizado?: dirección, control de la gestión, contabilidad general, informática, personal, inversiones, auditorías y aquellos aspectos que afectan al 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. Indicaré, con carácter orientativo, que no debe haber más del diez al quince por ciento de la plantilla total de la empresa. El personal de la central es improductivo, considerando que producción es hacer crecer a la empresa o prestar servicios y ninguna de estas funciones las desarrolla el personal de la central; por tanto, cuanto más reducido sea, mejor.

¿Qué ocurre si hay personal en exceso?. Que tiende a centralizar o a crear burocracia, yendo así contra la filosofía de la descentralización, o impide el funcionamiento de la empresa. Cuando veo un gran edificio central, no puedo dejar de pensar que "eso" es un túmulo funerario; a veces, los gestores de estas empresas, en vez de sentirse avergonzados por ser tantos, levantan una gran sede; y la llenan ¡que es lo malo!. Llegará un día en que, las empresas que tengan muchos empleados en la central los tendrán distribuidos, para disimularlos, en varios edificios menores.

La descentralización entraña riesgos en la central, que deben evitarse:

- a) - Excesiva tecnificación. Hay que tener en cuenta que, 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. Si hiciésemos una estadística de las "broncas" de central a la organización territorial, nos daríamos cuenta de que, casi todas, por no decir el cien por cien, se refieren a fallos administrativos de la organización territorial y muy pocas a fallos en la prestación del servicio. Esto es una clara desviación, cuya disculpa podría estar en el desconocimiento de los errores cometidos en la prestación del servicio, lo que evidencia la existencia de un buen sistema de control para los temas administrativos (que son medios y secundarios) y de otro malo para lo esencial, que es la prestación del servicio.

- b) - Pérdida del 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 ésto, es fundamental el mantener contactos permanentes con la base; para ello, hay que viajar, acercarse a la realidad diaria de la unidad operativa; los desplazamientos serán de trabajo y no de relaciones públicas, permitiendo así el que la Central conozca con prontitud y en su auténtica dimensión los problemas de la empresa.
- c) - Dedicar excesivo tiempo a corregir los errores de las unidades operativas. Esto sucede cuando falla el sistema de formación; como consecuencia, la Central se llena de empleados que desvirtuan el trabajo que ésta debe desempeñar.
- d) - Intransigencia ante los estilos personales de actuación de los responsables provinciales: hay que asumir que, la organización territorial y las oficinas operativas, tienen actuaciones que no siempre satisfacen a la Central, lo que no quiere decir que sean malas, sino que son diferentes estilos de actuar.
- e) - Que la gestión interna de la propia central sea un sistema centralizador y no un sistema descentralizador, esto sucede a veces y crea un clima que se acaba transmitiendo a los demás.

Un ejercicio interesante para controlar el nivel y calidad de descentralización, es crear un cuadro-resumen de las funciones desarrolladas por el personal de Central; posiblemente nos encontraremos con que predomina el personal administrativo y no cualificado, en relación con el técnico; de ser así, se tiende claramente a generar burocracia más que a desarrollar una actividad creativa y de apoyo, que es lo que hace el personal técnico. Y si en la central sobran burócratas, no olvidemos que terminarán imponiendo obligaciones inútiles a las oficinas de la estructura territorial. En consecuencia la descentralización debe contribuir a transformar a la propia central.

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 transmitiendo.

- **NOVENO: "El control en la descentralización".** En toda empresa, debe existir un control o auditoría tanto externa como interna. A mayor número de unidades operativas, más necesaria es la existencia de este control, que puede revestir diversas 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 hecho en las oficinas descentralizadas. Aquí la informática puede prestar una ayuda importante. Al hablar de auditorías tenemos que plantear las descentralizadas territorial o funcionalmente, es decir, que cada regional tenga su propio sistema para la zona que de ella depende y que la Central no tenga profesionales que auditen todo, sino que cada departamento técnico de la Central, audite las áreas que tiene encomendada; con esto se consigue una auditoria, no simplemente de control, sino esencialmente formativa, que debe ser la característica de toda auditoria interna de empresa.

No debe caerse en el error de suprimir absolutamente cualquier sistema de supervisión de trabajos; hay temas lo suficientemente delicados o en los que hay que garantizar totalmente su éxito, en los que puede ser necesario que participe la Central. En términos industriales, es el control de calidad; su amplitud dependerá de la madurez de la organización territorial, actuando como función directamente proporcional a la misma y en forma dinámica en cuanto a la intensidad que alcance. "Más ven cuatro ojos que dos", dice el refrán castellano, lo que no es malo ni negativo en principio, sino al contrario, puede incluso ser positivo en algunos supuestos. Lógicamente, para que la auditoría sea constructiva, tiene que ser permanente y no debe verse como desconfianza de la central hacia la organización territorial sino como uno de los elementos de gestión de la empresa, que aporta factores positivos al funcionamiento de la misma.

Uno de los aspectos a controlar en las unidades operativas es la creación de estadísticas autónomas no consolidables. Hay gerentes o responsables que tienden a generar un sistema de información innecesario. Mantengo la teoría de que cualquier idea que surge en una unidad operativa, si es buena debe trascender a toda la organización territorial; de no ser así, debe impedirse que se elabore esa originalidad puesto que no es rentable. Conozco experiencias de gerentes con gran capacidad de establecer sistemas de control que, si bien no son negativos, generan ventajas inferiores al coste de su desarrollo.

Otro aspecto a comprobar es que el espíritu descentralizador llegue a toda la empresa; hay que evitar el riesgo de los jefes intermedios que cortan esa filosofía de empresa.

El control debe llevarnos a una valoración integral de cada unidad operativa, que no es fácil puesto que no debe basarse, únicamente, en el control de los objetivos, sino que hay que introducir elementos subjetivos para definir el modo en que se desarrolla la gestión; en esta valoración integral es imprescindible que intervengan diversos departamentos de la empresa para evitar que las simpatías o fobias lleven a una evaluación errónea de la actividad desarrollada por las unidades operativas.

- DECIMO: "El paso de la centralización a la descentralización." Hay diversos tipos de empresa y cada cual con sus diferentes momentos históricos. Las empresas son organismos vivos y mutables que se modifican; ello hace que muchas nazcan con ámbito local limitado, con vocación incluso centralizadora, pero que optan luego por la descentralización. El pasar de una situación a otra requiere decisiones importantes y vencer no pocos obstáculos; veamos en relación a qué áreas se presentan estas situaciones:

- a) - Personal: Hay que tener en cuenta que cuando se pasa de un sistema centralizado a otro descentralizado, la Central deja de precisar mucho personal, que pasa a ser necesario en las oficinas territoriales. Los traslados son problemáticos y además, no es siempre 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 poder. Los argumentos son variados: "no existe formación suficiente", "falta especialización", "no se tiene una visión de conjunto en las unidades operativas" ... Posiblemente con estas disculpas se trata de revestir de gran complejidad determinados trabajos, con lo que se está ensalzando la función que tradicionalmente ha desarrollado la persona que los utiliza y que se resiste a pensar que, posiblemente en dos meses, se puede aprender lo que él ha tardado en aprender varios años. En todo caso, por muy descentralizada que esté la empresa, los de Central tratarán siempre de conservar cotas de poder y mantendrán una actitud crítica hacia la organización territorial; ésto es humano y algo contra lo que hay que luchar permanentemente.
- c) - Costes: El inicio de una descentralización puede ser costoso siempre que no haya una completa permeabilidad territorial y profesional del personal de Central, cosa que en la práctica no se produce. No obstante, más que gasto, podríamos entenderlo como inversión, dado que, a medio plazo, debe dar dividendos y convertirse en fuente de beneficios.
- d) - Afectados: Los teóricamente beneficiados, son a veces reticentes a la descentralización porque, al existir mayor libertad, se exige mayor responsabilidad y el ostentarla puede tener sus complicaciones. Es más cómodo ser dirigido que dirigir y por supuesto, echar la culpa a la Central antes que asumir los propios errores.
- e) - Carencia de medios homogéneos: Este es un obstáculo que no puede ponerse como disculpa, puesto que hay soluciones: conceder distintos grados de descentralización. No se puede decir que como hay que descentralizar, habrá de darse a todas las unidades la misma capacidad de decisión, ya que

no es necesario que así sea. 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, descentralizar a dos velocidades, puesto que, si se espera a tener una situación homogénea en todas las unidades operativas, nunca se acabará descentralizando.

Cuando se parte de una situación centralizada y se pretende llegar a su descentralización, es conveniente ejecutarlo con cierta formalidad: crear comités ad hoc, contar con tutores del proyecto, establecer sistemas de control de su evolución ...

R E S U M E N

La descentralización en las empresas de servicios de ámbito nacional o pluriprovincial, debe estar orientada a acercar las decisiones al lugar en que se presta el servicio. Ello da lugar a una mayor eficiencia y facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa más que cualquier otro estilo de dirección. No obstante, una adecuada descentralización exige adoptar medidas de formación, información, control, etc., a las que se debe prestar permanente atención.

Aunque la descentralización es un principio de gestión que favorece el desarrollo de la empresa, no hay que asumirlo de forma, tan categórica, que nos lleve a su aplicación violenta, sin pasar por el lógico proceso de asimilación paulatina. Lo importante es tener las ideas claras; es preciso saber: a dónde se va, qué filosofía se asume y conocer que, toda decisión adoptada desde entonces no puede ir contra ese proyecto en marcha. El que antes o después se alcance el objetivo de una descentralización más amplia o completa, es posible que no sea lo esencial; lo que sí lo es, es conseguir el avance cierto, sin retrocesos inútiles; buscar la meta sin perderse en el camino; valorar el pragmatismo antes que mantener una posición dogmática irreductible y, en fin, alcanzar el objetivo marcado, sin dejar traumas innecesarios.

-----ooOoo-----