

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS**

*Sr. D. Carlos Alvarez Jiménez
Director General
FREMAP*

Doc.

1-A/42/88 6

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 188b
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA

5904240482

D



FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Sr. D. Carlos Alvarez Jiménez
Director General
FREMAP

Alcalá de Henares, 1992

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. PRODUCTO	8
III. SERVICIO	12
IV. ORGANIZACION INTERNA	17
V. INFORMACION	25
VI. RECURSOS HUMANOS	27
VII. CALIDAD	30
VIII. IDENTIDAD DE LA EMPRESA	33

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Es para mi una satisfacción encontrarme ante Vds. y acudo con la esperanza de que durante mi intervención, y en el coloquio que seguirá a la misma, todos reflexionemos en relación con algunos puntos concretos de la competitividad de las empresas de servicios y fundamentalmente de las entidades aseguradoras.

No les oculto que la preparación de esta intervención me ha resultado útil, pues al estructurar mis ideas, las que en teoría presiden mi actuación de cada día, he comprobado que la realidad de mi empresa no siempre coincide con lo que yo creo es el "deber ser".

Mi preocupación cuando tengo que presentarme ante un auditorio y lo que trato de transmitir a quienes participan en simposios, seminarios, etc. en los que tengo alguna responsabilidad, es que las intervenciones sean de utilidad para quienes asisten, con independencia de que dejen satisfecho a quien las pronuncia.

- * Los temas de "competitividad" en una Entidad de Servicios, son de "management" general, si bien es preciso adaptarlos a la actividad de que se trata, y, lo que es más importante, a la entidad concreta y al momento que vive la misma. Este convencimiento me obliga a ser prudente al formular

1. Conferencia pronunciada el día 25 de febrero en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares dentro del ciclo "Competitividad de la empresa española. Condiciones, estructura y estrategias de adaptación".

afirmaciones categóricas en el transcurso de la intervención. Con ello pongo de manifiesto uno de los riesgos que se presentan en la búsqueda de la competitividad : **no disponer en el momento adecuado 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 entidad y el entorno, de otro modo perderá en competitividad.

Debido 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 y en el coloquio podrán ser completadas.

- * Esta reflexión da paso a otro de los principios que hemos tenido siempre presente : **hemos buscado 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 para que se tomen medidas, ya sea por la Administración Pública o internas, para recuperar el equilibrio.**

En consecuencia, es esencial conocer en cada momento cómo es nuestra entidad y cuál es su situación en comparación con las demás. Pero no debemos contentarnos con estar bien, sino que estamos procurando ser los mejores en los ratios de referencia.

- * Una entidad 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 caer en 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, ya que si éstas no se presentan como se había previsto, debemos rectificar a tiempo.

- * Como último comentario de carácter general quiero expresar mi convencimiento de que la empresa en Europa, 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 ya que si no son capaces de 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 que inciden negativamente en la competitividad :
 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, y de los tres principios que rigen la gerencia de riesgos : "conocer, evaluar y

controlar", en los dos primeros (conocer y evaluar) es aconsejable alcanzar las más altas cotas : sin embargo "controlar" no es lo mismo que "reducir". No siempre la política más adecuada es reducir 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**. El peligro 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 siete puntos que se presentan en la vida de las empresas, 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 tratar son : Producto, Servicio, Organización Interna, Información, Recursos Humanos, Calidad e Identidad de la Empresa.

II. PRODUCTO

Toda empresa tiene un producto que vender, y muchas han fracasado porque ofrecían un producto que no era atractivo, ya sea por el precio, la calidad, la imagen, etc. si, no se vende, la entidad desaparece. Los productos son variados e incluso muy diferentes. Voy a centrarme en el campo de las empresas aseguradoras que determinan estructuras organizativas, de ventas y de prestación de servicios diferentes :

¿Qué vendemos los aseguradores? Para nosotros la respuesta es clara: "Seguridad", al menos esto 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 siniestros, 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. Prestan servicios al asegurado en los temas de prevención, a la Compañía Aseguradora para identificar y clasificar los riesgos a contratar y a la sociedad aportando un caudal de conocimientos tecnológicos en el campo de la prevención de riesgos.

¿Disponemos en nuestras entidades de servicios de esta naturaleza?

¿Se orientan estos servicios a conseguir una reducción de los siniestros y a prestar un servicio de calidad?

Espero haberles transmitido nuestro convencimiento de la importancia que tiene el componente "seguridad" en el producto que vendemos. Todos tenemos la posibilidad de comprobarlo preguntando a nuestros clientes (incluso a nosotros mismos como consumidores de seguros) qué prefieren que les "venda" su compañía de Seguros, ¿la garantía de no tener un accidente o una adecuada compensación cuando se produzca? La mayor parte optaría por la seguridad, pero como ésta no es absoluta, también compraría la cobertura del seguro.

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 siniestro 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 la empresa.

· ¿Diseñamos el producto en función del asegurado, de sus necesidades?

Estas pueden ser cambiantes, de acuerdo con las circunstancias que le rodean, que pueden incrementar las posibilidades de riesgo o incluso disminuirlas (mediante coberturas a cargo del Estado).

· ¿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.

Un componente esencial del producto es su precio y en muchas ocasiones factor determinante de la competitividad de la empresa. Profundizar en el factor "precio" exigiría un seminario 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 seis puntos restantes 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 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.

Creo que estos comentarios ponen de manifiesto que el "producto" es uno de los factores básicos de competitividad de la empresa.

III. SERVICIO

Es obvio que las entidades de seguros pertenecen al sector "servicios", como lo es que los presidentes, directores generales y vendedores, 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 asegurados, a veces, no están satisfechos de los servicios que reciben.

En las entidades de seguros 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 asegurado. Tanto es así que, 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 la actividad aseguradora y 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 de seguro.

La posibilidad de prestar un buen o mal servicio se presenta en los diferentes momentos de la actividad aseguradora : contratación, cobro de la prima, información al cliente, atención de los siniestros, 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 esto 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; de la normativa aplicable a los seguros contratados; de las mejoras que puede introducir para lograr una cobertura más adecuada a sus necesidades; de los nuevos productos de la compañía aplicables a su caso; de los servicios complementarios que se ofrezcan; de las 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 siniestros :** La ocurrencia del siniestro es el momento en que entra en juego la cobertura del seguro. Las decisiones que adopte la entidad sobre aceptación o rehusé del siniestro 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 siniestros?

. ¿Simplificamos los datos y formularios a rellenar?

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

. ¿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 de siniestros :** El asegurado espera que las indemnizaciones se agilicen una vez aceptado el siniestro. 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 concreto 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.

IV. ORGANIZACION INTERNA

Voy a partir de la opción que representa la centralización/descentralización. Esta alternativa es esencial en una entidad de seguros, más importante tal vez que la de organizarse con empleados o con agentes representantes, dado que, en ambos casos, es posible que la organización sea centralizada o descentralizada.

Como premisa, quiero dejar claro que, en mi opinión, no son opciones definitivas ni excluyentes, por cuanto en muchas entidades se ha evolucionado de un sistema centralizado a otro descentralizado. La elección de uno u otro, la conveniencia de cambiar, el momento oportuno, 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 reducido 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 que pueden tener unas 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 una "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, o porque no suelen actuar 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, con 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 periodos 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 :

1. **"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.
2. **"Personal"**. Para descentralizar la formación debe haber tenido y tener una 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 motivarle, 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.

3. **"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.
- 4 **"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 mediante el 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 descentralización. El gran peligro en una empresa descentralizada es no poder consolidar sus datos.

5. **"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.

6. **"Informática"**. No podemos olvidarnos de 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.

7. **"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 debiera 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 el área administrativa es preferible que no ejerzan funciones.

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.

8. **"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. 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 los cuales son :

- 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.

9. "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 reviesen 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 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.

10. **"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 cómo se presentan en las diferentes áreas 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 la 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.

V. INFORMACION

Como aclaración previa deseo poner de manifiesto que, bajo este concepto, incluyo la informática, las comunicaciones, los sistemas de archivo mecanizado, etc.

Se ha dicho, con toda razón, que en los años 90 una empresa será lo que sea su informática. Una equivocación aquí puede condicionar el futuro de la empresa y, si bien es cierto que en la Organización y Gestión de las entidades de seguros 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 no son tan acelerados, si excluimos el área de la información en que realmente

la evolución ha sido impresionante y por ello, las entidades que no han sabido estar al día han perdido competitividad.

Un principio de gestión es que el éxito de una entidad de seguros 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., puede 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 nuestra 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 y los riesgos con que nos encontramos. Me limito a enumerar solo los puntos críticos :

La información no satisface las necesidades y objetivos de la entidad:
La alta dirección debe exigir a cada uno de los responsables de áreas funcionales (siniestros, contabilidad, contratación, etc.), un plan detallado de las necesidades de información y automatización de tareas, que debe servir de base para la elección del hardware y software necesarios.

Exceso de información : Es normal en muchas empresas la proliferación de numerosos listados en papel continuo obtenidos con frecuente periodicidad, jamás consultados, que producen dos inconvenientes : se dedican horas de personal administrativo y espacio para su archivo y custodia; están consumiendo tiempo de ordenador que podría estar procesando otra información de más utilidad.

Uso incorrecto de nuevas tecnologías de comunicación : Su desconocimiento, no empleo o deficiente uso pueden llevar a la entidad a una falta de competitividad.

VI. RECURSOS HUMANOS

Otra de las afirmaciones más repetidas en las entidades de servicios, como en las de seguros, 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 actividad aseguradora, 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 (que podría ocupar un seminario) y por ello sólo me referiré a dos aspectos concretos : formación y comunicación.

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 entidades de seguros 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, o para resolver con rapidez un expediente administrativo. 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 entidades 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 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 todas las entidades de seguros 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.

VII. 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 la "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 olvidar la esencia de la calidad, que sólo existe cuando es la expresión del sentir de la

empresa, que si es de seguros, 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" la calidad. En todas nuestras entidades hay numerosos procesos, en los que participan diversas personas, pero que hay que conseguir que 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 solo 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 conocimientos sobre los factores que inciden en la competitividad de una empresa de servicios. 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, incluidas las de seguros, que el de no dar la importancia que tiene a la "calidad", dado que sin ella se pierde competitividad.

VIII. IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Para poner fin a estas reflexiones, quiero 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 a 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. En las empresas de seguros ocurre otro tanto y según gestionen riesgos personales o materiales, ramos más comerciales o más orientados a la prestación de servicios, la cultura de empresa variará.

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 seguros, 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 aseguradora olvidando aquellos principios que afectan a la esencia de la empresa y no podemos olvidar que, los objetivos que nos proponemos en otras áreas, están condicionados por la capacidad potencial que encierra la Cultura de Empresa.

Termino esta intervención con la esperanza de haberles transmitido elementos de juicio que les permitan evaluar la importancia que tienen los siete puntos que he elegido como elementos de reflexión en la competitividad de la empresa. 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.

Nuestra experiencia ha sido positiva en el deseo de sensibilizarnos y sensibilizar a los demás en estos temas. Hemos visto que teníamos y tenemos sensibles fallos en todas estas áreas y por ello periódicamente profundizamos en cada una de ellas. Ciertamente el personal de MAPFRE es magnífico y 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.

Febrero 1992

