

Factores de gestión en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana: Análisis y accesibilidad

**Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez, Manuel Rodenes Adam, Fernando González Ladrón
de Guevara**

Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, ITIO. glomonr1@doctor.upv.es, mrodenes@omp.upv.es, fgonzal@omp.upv.es

Resumen

Las Cajas Rurales han venido desarrollando un nivel competitivo muy importante y por ese motivo frente a la banca han logrado una posición sobresaliente. Esta comunicación describe parte de dos proyectos de Investigación realizados dentro del grupo de investigación ITIO de la Universidad Politécnica de Valencia. En el primero, se efectuó un estudio empírico de factores de gestión en las Cajas Rurales. Mientras que en el segundo, que está en desarrollo actualmente, se establece el sistema de información que permite a dichas Cajas acceder y analizar su situación de manera individual, y respecto al sector.*

Palabras clave: Cajas Rurales, gestión, sistema de información.

1. Introducción

Esta comunicación describe en su primera parte, los resultados obtenidos al analizar la Cultura y el Aprendizaje Organizativos, la Tecnología de la Información, la Organización, y la Estrategia, aplicados a las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana. El estudio se ha realizado utilizando las técnicas estadísticas de análisis descriptivo, regresión múltiple y análisis cluster. Mientras que en la segunda parte, se establece el sistema de información que va a permitir a las Cajas acceder y analizar su situación de manera individual, y respecto al sector.

El estudio realizado es de tipo exploratorio, y siguen siendo necesarios más estudios para continuar definiendo dichas relaciones. La cultura es un aspecto determinante en cualquier organización, el aprendizaje organizativo (AO) es la base de la Sociedad del Conocimiento, la TI es el instrumento por excelencia de la información, y una estrategia y organización

* El primer Proyecto de investigación financiado por el FEDER-CICYT con referencia 1FD97-2251-C02-01, titulado “El Cambio de la Pyme ante la Sociedad de la Información” y llevado a cabo por el Grupo de Investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en la Organizaciones) del Departamento de Organización de Empresas Economía Financiera y Contabilidad e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia en colaboración con CONFIVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia), y la Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, durante los años 2000 y 2001.

El segundo Proyecto de investigación financiado también por el CICYT con referencia DPI2002-04342-C05-5, titulado “Diseño e implementación de un sistema de ayuda a la toma de decisiones para la gestión de la empresa” y llevado a cabo por los mismos Grupos de Investigación, y que pretende ampliar la investigación y acercarla a los sectores implicados durante los años 2002 a 2005.

adecuadas son fundamentales para el éxito de cualquier sistema. Es por ello, que en este trabajo se ha buscado identificar relaciones críticas y estables entre dichos factores, y los resultados de la organización.

Con tal fin, se han utilizado trabajos de investigación complementarios previos del proyecto CAPYTIC (González, 2001; Miñana, 2001 y Rodenes 2002) orientados a definir instrumentos de medida de ayuda al autodiagnóstico en cuatro campos: el cultural, la capacidad de aprendizaje organizativo (AO), la creación de valor de la TI, y factores críticos de gestión.

La comunicación está basada en una investigación de tipo exploratorio, descriptivo. La recolección de los datos ha tenido dos componentes: primario (encuesta y entrevista) y secundario (la consulta de información existente). El trabajo se ha estructurado en las siguientes partes: introducción, análisis de factores críticos, sistema de información y conclusiones.

2. Objetivos y Metodología

2.1. Objetivos

Esta investigación ha tenido dos objetivos. Primero, aportar un modelo de medida de la cultura y aprendizaje organizativos, Tecnologías de la Información, estrategia y organización, contrastándolo en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, y ver su relación con los resultados. En segundo lugar, favorecer su utilización, desarrollando un sistema de ayuda a las decisiones. Todo ello, al objeto de ayudar a mejorar la competitividad, y con el fin de poder realizar análisis comparativos intra e inter sectoriales en la Comunidad Valenciana.

2.2. Hipótesis

La TI tiene una relación positiva con: resultados, AO, y organización.

La cultura tiene relación con: resultados, AO, estrategia, y las TI.

El AO tiene una relación positiva con: resultados.

La estrategia tiene una relación positiva con: resultados, AO, y TI.

La organización tiene una relación positiva con: resultados y estrategia.

2.3. Modelo

LA CULTURA ORGANIZATIVA es un conjunto de artefectos, prácticas y valores que mantienen los empleados de una empresa y que determina en gran parte la forma de pensar, la resolución de problemas, la toma de decisiones, las actitudes y los comportamientos.

La cultura en una empresa es un factor que se vive y se siente a diario pero como está inmersa en toda la empresa y a veces es difícil de modificar, se tiende a ignorar y a no darle la importancia que se merece. Sin embargo, se puede decir que es la vida de la empresa. Una cultura de empresa bien cuidada, cultivada y abonada, da los frutos que puede esperar un directivo, y supone un factor crítico para competir. En consecuencia, los incentivos, estímulos y otros factores al alcance de la dirección pueden hacer que la cultura sea más fuerte y coherente.

EL MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO pretende identificar las vías de aprendizaje existentes en la organización. Se puede dividir en dos partes:

Factores Facilitadores: información del exterior; el inconformismo; la medida; los errores; educación continua; métodos y procedimientos; participación de los líderes; interdependencia entre las unidades de la organización.

Orientaciones del Aprendizaje: mejora del producto o del proceso; forma en que se almacena el conocimiento; desarrollo de habilidades individual o grupal; difusión formal o informal; aprendizaje adaptativo o radical; aprendizaje centrado en la fabricación del producto o en su comercialización.

La TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN es un instrumento básico para manejar la complejidad y la incertidumbre del tiempo actual, también llamado tiempo de Internet. Igualmente es necesaria para facilitar el aprendizaje y difundir el conocimiento.

La ESTRATEGIA es necesaria para fijar y comunicar la propuesta de valor que la empresa pretende, y definir las actividades adecuadas a dicha propuesta.

La ORGANIZACIÓN históricamente se ha supeditado a la estrategia. Sin embargo, hoy día con el desarrollo de la TI, alcanza un protagonismo singular. En nuestro caso analizamos factores humanos y estructura.

2.4. Metodología

Nos basamos en una muestra de 28 Cajas Rurales frente a una población de 38 en la Comunidad Valenciana, distribuidas en el 2001, así: Alicante: 6 (15,78%), encuestados 3 (10,7%); Castellón: 19 (50%), encuestados 13 (46,4%); Valencia: 13 (34,21%), encuestados 12 (42,9%). La muestra está formada por 23 Cajas Rurales pequeñas (82,14%) con ventas inferiores a 1300Mpts, 4 medianas (14,28%) con ventas entre 1700 y 3100Mpts y 1 grande (3,57%) de 12000Mpts. Tienen una edad media de 54,46 años, una media de Huber de 25 empleados.

Las Cajas fueron encuestadas personalmente con un cuestionario que fue contestado mayoritariamente por el director. Las variables que se analizaron incluían los factores mencionados en el modelo, y se determinaron las relaciones significativas entre ellos a través de los diferentes análisis estadísticos univariante, bivariante y multivariante.

3. Resultados estadísticos

3.1. Escalas

El Análisis Factorial realizado conjuntamente con una población de cooperativas citrícolas, al objeto de lograr mayor significatividad y estabilidad de los resultados, permitió determinar las escalas de medida de la Cultura Organizativa y del Aprendizaje Organizativo. El modelo de Cultura, ha resultado con siete dimensiones: Trabajo en equipo; Orientación directiva a los recursos humanos; Profesionalidad, pragmatismo y apertura al exterior; Participación; Motivación y futuro profesional del empleado; Normativismo y mediciones en la organización; Conservadurismo y aversión al riesgo.

Respecto a la escala de medida del Aprendizaje Organizativo, han resultado como Factores Facilitadores: Formación e inconformismo; Liderazgo comprometido y comunicación; Visión

sistémica; Remuneración basada en aportación y participación ; Experimentación. Mientras que las Orientaciones del Aprendizaje, han sido: Apertura al exterior al grupo y al producto; Formalización en la difusión del conocimiento; Desarrollo de habilidades individuales e Investigación; y Aprendizaje radical.

3.2. Análisis Descriptivo

La cultura en las Cajas Rurales, tiene una orientación alta hacia el profesionalismo, a la motivación, al trabajo en equipo, al empleado y a la participación. Es media en el normativismo y rechazo al cambio, siendo este último aspecto un posible punto a mejorar. Al analizar algunos de los Valores de la Cultura Organizativa en las Cajas Rurales, encontramos que en su mayoría lograron alta puntuación, lo que indica que los valores del personal son un punto fuerte de estas organizaciones.

Entre los factores de AO destacan con fuerte intensidad: Liderazgo motivador y comunicación entre las unidades de las cajas; y formación continua y el aprendizaje por inconformismo, ambos son factores facilitadores de la distribución del conocimiento. Los factores de adquisición de conocimiento están a un nivel intermedio, lo cual es mejorable. Además, el factor facilitador del uso del conocimiento tiene poca fuerza (remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora) que ratifica la conveniencia de intervenir sobre todo en esta última fase del conocimiento. Como además, el estilo de aprendizaje es más conservador que radical, y es bajo el trabajo en equipo, sería recomendable potenciarlo a través de formación e incentivos orientados a resultados. Igualmente sería deseable emprender proyectos más transformadores, aunque suponga un mayor riesgo y haya que controlarlo debidamente, entre otras vías, a través de alianzas con entidades más experimentadas en esos campos, tal como el apoyo con TI. No obstante los estilos de aprendizaje encontrados se encuentran bastante equilibrados

Respecto a las TI, las Cajas Rurales tienen una percepción alta de las TI, y un porcentaje de empleados con conocimiento de las TI muy alto, con un porcentaje de informáticos del 3,44% (Accenture encontró 3,1% en un estudio realizado a 13 entidades financieras). La inversión de TI respecto a las ventas (7,85%) (Accenture encontró 11,7%), también es importante. En la inversión de TI respecto al activo el porcentaje es aparentemente bajo. Sin embargo, es lógico, dado el alto volumen de activos que manejan los bancos.

La estructura organizativa tiene una media de empleados por directivo o mando intermedio de 2. El personal tiene un alto compromiso con la caja, su media transformada alcanza el valor de 0,64 en una escala de 0 a 1. Por el contrario, el número de mujeres directivas es muy inferior al de hombres directivos y el campo de control es también bajo.

Como estrategia corporativa destaca claramente la estrategia de concentración mantenida por el 89% de los gerentes de las Cajas Rurales. También resalta la estrategia de alianzas, ya que como era de esperar en las cooperativas la cooperación con otras entidades es importante. En cuanto a estrategia genérica la diferenciación por calidad y servicio es superior a la estrategia de costes.

Podemos destacar como puntos fuertes de las variables dependientes los niveles de innovación que son altos tanto en producto como proceso, al igual que el volumen de negocio, y las ventas por persona. El EVA es negativo y podría haber llevado a ser visto como un punto débil. Sin embargo, en el caso de las cooperativas, dados los objetivos actuales y la

legislación actual existente el EVA no mide toda la aportación de valor. Además, en las Cajas Rurales el EVA es negativo por considerar todo el activo en el cálculo. De hecho, al comparar con las dos entidades bancarias españolas líderes BBV y BSCH, los resultados de las Cajas Rurales son mejores.

3.3. Análisis de regresión.

En el análisis de regresión realizado se determina el efecto de la cultura organizativa, el AO, la TI, la estrategia, y la organización sobre los resultados. En la siguiente figura se observa el modelo resultante de la contrastación.

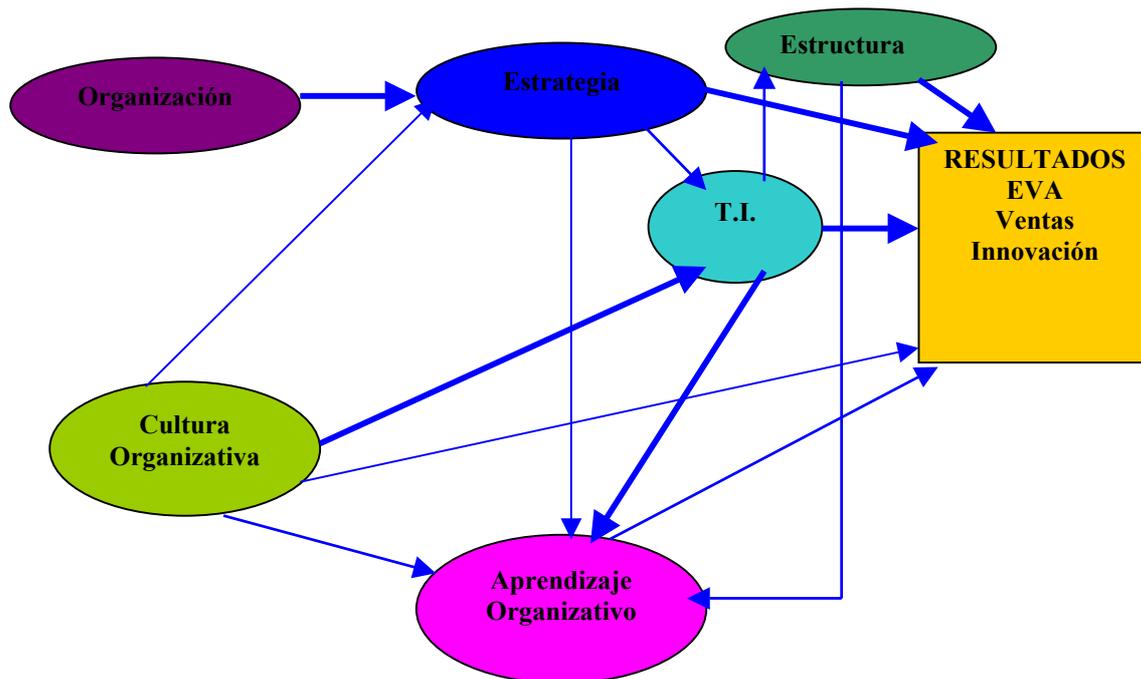


Figura 1. Modelo resultante

3.3.1. Discusión de las Regresiones de Resultados

La rentabilidad relativa de las Cajas Rurales mejora con la inversión relativa en TI. Este resultado es coherente con Miñana (2001, p. 150). Además se aprecia como efecto indirecto que esa mayor inversión en TI está ligada a una mayor cultura burocrática (normativismo y rechazo al cambio), siendo este un aspecto a controlar para que no tenga efectos negativos.

La innovación mejora con una estrategia de diferenciación clara (coincide con el resultado referido por Rodenes (2002, p. 186)), y con una buena percepción del uso de la TI (lo que se corresponde con las referencias sobre ello en Peters (1998)). También se ve favorecida, aunque en menor grado por la cultura profesional (orientación al empleado, al cliente, y a la formación) y un aprendizaje formalizado.

Las ventas absolutas dependen del campo de control y de la percepción de TI, lo cual es coherente con la dependencia de las ventas por persona con el campo de control y la cultura de TI. Por lo tanto las empresas de la muestra que más esfuerzo relativo hacen en TI, son más planas y obtienen más ventas por persona como era de esperar y se consideró en la hipótesis.

Los efectos indirectos principales observados son que un mayor compromiso del personal se corresponde con estrategias de diferenciación más intensas; y las culturas más participativas se corresponden con las mejores percepciones de las TI.

3.3.2. Discusión de las Regresiones de los Factores

Sobre el A.O., la variable más influyente de las consideradas es “percepción de TI”, lo cual está en línea con lo que sugería González (2001, p.332). También se ha encontrado que los factores facilitadores están en concordancia con la estrategia de diferenciación y la cultura participativa; y los orientadores de estilo radical con campos de control más amplios.

Las TI han resultado correlacionadas con la estrategia y la cultura. En concreto, la “percepción de TI” mejora con la cultura participativa y con la estrategia de diferenciación. Del mismo modo la cultura de TI tiende a crecer con dicha estrategia de diferenciación según los datos de la muestra; y la inversión relativa de TI crece con la cultura burocrática como se indicó en el apartado anterior de resultados.

Dos factores diferentes han resultado influyentes sobre la estrategia. La estrategia de diferenciación ha salido ligada al compromiso de la organización, lo cual coincide con Rodenes (2002, p. 142); y la cultura profesional ha salido relacionada con la estrategia de costes.

Respecto a la estructura y la TI, se ha encontrado una relación directa entre la cultura de TI y el campo de control. Relación que ha sido ampliamente citada en la bibliografía de TI como el efecto clásico de aplanamiento de la estructura (Nolan y Crosson, 1995).

Finalmente, una relación de especial interés es la aparecida entre cultura y participación de la mujer en la fuerza laboral, las mujeres en puestos operativos están correlacionadas con culturas profesionales. Este resultado coincide con la investigación de Hofstede (1999), cuando indica que una cultura abierta favorece la participación de la mujer en la fuerza laboral.

3.4. Análisis “cluster”

Los “clusters” mejores formados a partir de las variables de INNOVACIÓN, se caracterizan por la estrategia de diferenciación. Hay tendencia hacia la innovación del proceso, más que del producto.

El “cluster” mejor según las Ventas por empleado, supera en un 50% al siguiente grupo y en un 150% al tercero, lo forman 6 Cajas Rurales pequeñas, con el EVA más alto.

El “cluster” respecto a TI es a partir de la variable CEPERTI, que mide la percepción que se tiene de las tecnologías de la información. El peor se caracteriza por tener menos concreta la estrategia y menos formalización en el A.O.

Al hacer “clusters” por la inversión media en T.I por ventas, el de mayor nivel discrimina también en inversión relativa al activo, tiene una alta cultura normativa, aunque con una baja capacidad de aprendizaje en cuanto a experimentación con materiales y productos

En los “clusters” creados por Cultura Organizativa, se observa que el “cluster” caracterizado por una cultura muy alta en clima participativo, y en orientación al empleado, es el más motivador y de trabajo en equipo. También está caracterizado por alta estrategia de alianzas y la más alta capacidad de aprendizaje organizativo, con una orientación del aprendizaje hacia el producto muy elevada

El grupo mejor en A.O. está caracterizado por el nivel más alto en cultura participativa (los empleados aportan ideas para mejorar su trabajo aunque esto les represente un mayor esfuerzo inicial, es usual en la cooperativa las reuniones sociales y deportivas y existe bastante comunicación entre los empleados). También obtuvo la mayor puntuación en cultura de equipo, y orientación al producto.

Finalmente, una conclusión interesante del análisis “cluster” sería sobre las características que deberían tener las empresas que obtuvieran los mejores resultados. Según los datos que tenemos, las más innovadoras y las de más ventas por persona. Sin embargo, en las Cajas Rurales no hay empresas que cumplan las dos condiciones simultáneamente.

4. Sistema de Información

En esta parte, se describe la base de datos, la infraestructura tecnológica, y los sistemas de acceso por Internet y de benchmarking que permitirán a las Cajas Rurales tomar decisiones sobre los factores de gestión indicados.

4.1. Sistema de Ayuda a las Decisiones

Este trabajo incluye el diseño e implantación de un sistema de ayuda a la toma de decisiones para la gestión y al autodiagnóstico en cinco campos: el cultural, la capacidad de aprendizaje organizativo (AO), la creación de valor de la Tecnología de la Información, la estrategia y la organización, y la prevención de riesgos laborales.

El sistema considerado, parte de los datos recogidos en una encuesta, y los almacena en una base de datos accesible por Internet para que las Cajas Rurales puedan actualizar sus datos, realizar comparaciones competitivas con datos agregados de su sector, y obtener un diagnóstico inicial sobre los campos señalados.

4.1.1. Benchmarking

Los datos agregados accesibles por las Cajas Rurales son de dos tipos: los correspondientes solo a Cajas Rurales, y los que incluyen la banca en general. Estos últimos, solo para los indicadores más extendidos. Otro tipo de agregación también accesible está formado por grupos (clusters) de cajas con características similares en ventas, EVA, e innovación.

Una Caja Rural debe poder compararse en cada indicador con los datos del mejor cluster en innovación, ventas por empleado y EVA.

4.1.2. Autodiagnóstico

En el análisis de la cultura organizativa la Caja Rural a través del sistema, puede acceder a los datos de su cultura, según las dimensiones encontradas en el sector cooperativo. A

continuación, dispone de información explicativa de ayuda para entender las implicaciones de su cultura y posibilidades de modificación.

La capacidad de aprendizaje organizativo puede conocerse por su puntuación alcanzada en factores facilitadores y orientadores. Se puede obtener también el informe de recomendaciones de mejora.

El nivel en la tecnología de la información se presenta para Hardware, Software, Base de Datos (BD), Comunicaciones, personal, e inversiones. Las estrategias consideradas son la corporativa, la genérica, y la de alianzas. Los datos de organización están desdoblados en información de recursos humanos, y en datos de estructura.

La información se presenta de dos formas: datos simples, y datos compuestos que resumen los anteriores. En cada caso se puede acceder a los datos de la Caja Rural, así como a los datos del “cluster” con mejores resultados financieros.

4.2. Infraestructura de acceso

El sistema informático a utilizar consta de un servidor funcionando bajo Linux. La página web de acceso se programará en *html* con algunos complementos realizados en Flash. La información se almacenará en una base de datos relacional gestionada con MySQL, de libre distribución.

Las medidas de seguridad consisten en la identificación de usuarios y su correspondiente *password*, junto con las prestaciones propias del sistema Apache, con lo que se configura un sistema con un nivel de seguridad razonable.

El diseño del sistema se ha planteado con carácter modular, de forma que permita un desarrollo con incorporación de prestaciones adicionales, como la generación de informes dinámicos utilizando la arquitectura cliente-servidor, mediante programación en lenguaje Java.

5. Conclusiones

El objetivo era desarrollar un modelo para el análisis y diagnóstico de factores estratégicos en la gestión de PYMEs, que permita medir y relacionar componentes intangibles como AO y cultura con medidas más tradicionales de TI y de gestión; y aplicarlo al análisis y diagnóstico de las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana.

Para ello, se ha determinado un conjunto de variables que permite medir estos factores así como las relaciones entre ellos y los resultados de cada Caja Rural. Esto facilita conocer el nivel que existe de cada factor estudiado y su influencia en los resultados de Innovación, Ventas y EVA. Las relaciones principales identificadas son:

La TI tiene una relación positiva con: innovación, ventas, AO, y campo de control

La cultura tiene relación con: AO, estrategia, y las TI.

La estrategia tiene una relación positiva con: innovación.

La organización tiene una relación positiva con: estrategia.

Además, cada empresa podrá acceder por internet a la Base de datos, y dispondrá de su situación en los factores indicados, de recomendaciones a considerar, y podrá ejecutar un

benchmarking, que le permitirá identificar problemas y oportunidades, y mejorar la toma de decisiones.

Referencias

- González Ladrón de Guevara, Fernando. (2001) *Caracterización de los Procesos de Aprendizaje Organizativo y su relación con las Tecnologías de la Información. Aplicación al Sector Textil Hogar de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Junio
- Hofstede, G., (1999) “Cultura Organizacional”, *Culturas y Organizaciones. El software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*, 8, pp.32-54, 289-331 y 323.
- Miñana Terol, José Luis. (2001) *Desarrollo de un Modelo que permita el Diagnóstico en la Aportación de valor de la Infraestructura de Tecnologías de la Información (TI)*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, septiembre.
- Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse (2002) *La Tecnología de la Información en Organizaciones Cooperativas: Influencia sobre el Aprendizaje, La Creación de Valor y La Cultura*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Diciembre.
- Nolan, R. y Croson D. (1995) *Creative Destruction: a six-stage process for transforming the organization*. HBS. EE.UU.
- Ouchi, W., (1993) *Gerencia de Calidad Total. Nº1 Cultura Industrial* (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.
- Peters, T. (1998) *The Circle of Innovation*. Edit A. Knopf, NY.
- Rodenes Adam, M. (2002): *Análisis de Factores Críticos para la Gestión. Aplicación en el sector Textil-Hogar de la Comunidad Valenciana* Trabajo de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Rodenes, M; Moncaleano, G.I. (2003). *Las Tecnologías de la Información y otros factores de gestión en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana*. Ref: 2003.2477 / Editorial de la UPV.