



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 36, diciembre 2000, pp. 147-178**

# **Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito**

**Joan Ramon Sanchis Palacio  
Justo Herrera Gómez  
José Francisco Soriano Hernández**

Universitat de València

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2000 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)   [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito

**Joan Ramon Sanchis Palacio**

Profesor Titular de Universidad

**Justo Herrera Gómez**

Profesor Titular de Universidad

**José Francisco Soriano Hernández**

Profesor Asociado

Universitat de València

## RESUMEN

*El trabajo se centra en la realización de un análisis empresarial de las cooperativas de crédito con el objeto de determinar cuál es el comportamiento organizativo que estas instituciones están desarrollando en la actualidad. Para ello se realiza un estudio empírico de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana consistente en la identificación, mediante la realización de un estudio de campo a través de cuestionarios, de los diferentes aspectos que caracterizan la estructura organizativa y de recursos humanos de estas entidades (organigrama, asesoramiento externo, planificación formalizada, formación y condiciones laborales y salariales).*

PALABRAS CLAVE: Cooperativas Crédito, Estructura Organizativa, Recursos Humanos, Estrategia.

## RÉSUMÉ

Dans ce travail on prétend faire un analysis entrepreneurial des caisses d' épargne dans le but de déterminer le comportement organisationnelle que ces entités ont développé dans l'actualité. Pour cela on réalise une étude empirique des coopératives de crédit de la Comunidad Valenciana qui consiste à l' identification des différents aspects que caractérisent l' structure organisationnelle et de ressources humaines de l' entreprise (organigramme, gestion stratégique, formation et situation laborale et salariale).

MOTS CLÉ: Coopératives de Crédit, Structure Organisationnelle, Ressources Humaines, Stratégie.

## ABSTRACT

This work is centred in the realization of a business analysis of credit cooperative which objective is to determinate what is the organization conduct that they are actually developing. Whith this object an empirical study about credit cooperative from Comunidad Valenciana is realized, it consist on the identification, by the realization of a questionnaire, of the differents aspects that characterize the organization and humans resources structure (organization chart, extern consulting, strategic planning, training and labour and wages conditions) of this entities.

KEY WORDS: Credit Cooperative, Organization Structure, Resources Humans and Strategy.

## **1.- Introducción**

En organizaciones con recursos escasos y que se desenvuelven en un entorno hostil, como es el caso de las cooperativas de crédito, la búsqueda de la eficiencia es una condición necesaria para la propia supervivencia. A este nivel, lo que se pretende es el uso más eficiente de los recursos de los que se dispone, a través de las decisiones de diseño organizativo y de dirección de recursos humanos. Ambos campos, estrechamente relacionados, caracterizan a una empresa según el modelo o planteamiento que se siga a la hora de tomar las principales decisiones: subcontratar tareas o no, criterios para la departamentalización, grado de formalización/normalización, forma de ejercer la supervisión y el control, papel de la preparación de cada empleado en el ejercicio de las tareas y utilización de incentivos para el logro de los comportamientos deseados, entre otras variables.

Cuando una organización, en nuestro caso una cooperativa de crédito, tiene que resolver estas cuestiones, lo hace simultáneamente, y bajo las influencias de una serie de condicionantes: el tamaño y la edad de la organización, la tecnología utilizada, el tipo de entorno, tanto competitivo como de tipo social, que rodea a la organización, la estructura de poder interna y las modas de diseño organizativo que puedan llegar a generarse, la actitud y capacidad de los altos directivos, la estructura humana de partida y las posibilidades financieras. En este sentido, la organización hay que entenderla como la suma de estructuras y procesos con los que tratamos de obtener el mejor rendimiento de nuestros recursos humanos y materiales. Si bien la definición de puestos de trabajo y unidades organizativas tienen un carácter estructural, la definición de otras variables de diseño (como los procesos de decisión, los sistemas de planificación-control<sup>1</sup> e, incluso, el propio proceso seguido para impartir la preparación y adoctrinamiento requeridos por el puesto) tendrán consideración de procesos.

En el estudio empírico realizado sobre las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana no hemos entrado a analizar los parámetros del diseño organizativo de una forma pormenorizada, por las limitaciones del presente trabajo, pero sí que hemos tratado, al menos, de conocer aspectos tales como: si tienen o no un organigrama, cuáles son las unidades organizativas (departamentos) que utilizan y los que no, dónde utilizan asesoramiento externo, y, en lo que se refiere a procesos, si existe algún sistema de planificación formalizado y de qué naturaleza es.

Para introducir los aspectos investigados y el sentido de los resultados, nos interesa considerar una cuestión que el marco teórico sobre diseño organizativo tiene como uno de sus principios de mayor aceptación: las decisiones sobre variables de diseño organizativo vienen condicionadas por los lla-

1.- Galbraith y Nathanson (1978; p. 96) definen la planificación y el control como "procesos" de información-decisión, que recorren la división del trabajo, la departamentalización y la distribución jerárquica de la estructura.

mados factores de contingencia. A los factores de contingencia planteados por Mintzberg (1979), edad y tamaño, tecnología, entorno y estructura de poder y modas, podemos añadir otros como la actitud y capacidad de los altos directivos, la estructura humana de partida y las posibilidades financieras (Herrera y Sanchis, 1993). En nuestra investigación vamos a prestar mayor atención a los parámetros de contingencia del tamaño, del perfil de la alta dirección y del perfil humano, sobre todo en cuanto a capacidades.

La variable tamaño ha sido objeto de una atención especial, ya que el tamaño implica toda una serie de afirmaciones respecto al diseño organizativo que habitualmente se plantean como principios teóricos asumidos por todos. Así, cuando la organización es pequeña su estructura organizativa será bastante simple: el gerente está en contacto directo con los colaboradores sobre los que raramente delega poder de decisión (de ahí que se hable de alta centralización) y la coordinación de personas y tareas suele ser bastante espontánea. Estas estructuras simples, según Mintzberg (1979), se desenvuelven bien en entornos dinámicos gracias a su flexibilidad, pero con muchas dificultades en entornos complejos por las limitaciones de la capacidad de las personas en las que se centralizan las decisiones. Si entendemos que el sector bancario progresa cada vez más hacia el dinamismo y la complejidad, el posible desajuste en el tamaño que presentan la mayoría de cooperativas de crédito comparados con los de bancos y cajas de ahorro, nos tiene que plantear uno de los puntos de reflexión sobre los que observar los datos obtenidos a través de nuestra investigación.

Otro de los principios tradicionales de la teoría sobre diseño organizativo hace referencia a que: conforme la organización crece en tamaño, se impone, en primer lugar, la creación de un nivel intermedio de responsabilidad (mandos intermedios) entre la alta dirección y la base de operaciones; y aumenta el grado de formalización, incluso en los roles y las relaciones. La coordinación deja de ser un fenómeno espontáneo y se buscan procedimientos estandarizados que aseguren el tratamiento de un volumen de información cada vez mayor. Con todo ello, aumentan los costes de coordinación y los riesgos de rigidez<sup>2</sup>.

Sin embargo, nada indica que la estructura organizativa de una organización grande tenga que ser menos eficaz que la de una pequeña. Siguiendo a Emery (1969), una empresa grande debe buscar el mejor equilibrio entre los costes de coordinación y los costes de autonomía de las unidades que la componen. Si el grado de coordinación en la empresa es bajo, los costes de coordinación también lo serán; no obstante, los costes de autonomía serán elevados, ya que la organización no domina las interacciones entre unidades, pierde numerosas informaciones (y los beneficios que supondría que éstas fuesen compartidas) y suele utilizar márgenes de seguridad elevados para protegerse contra imprevistos (algo que sólo mercados muy cautivos podrían soportar). Por el contrario, si los costes de coordinación son elevados, éstos también suponen un aumento en los costes totales.

2.- La correlación entre crecimiento en tamaño y burocratización viene corroborada por diferentes investigaciones desde hace décadas (Guetzkow, 1965; Udy, 1965; Pugh et al., 1968; y Samuel y Mannheim, 1970). Guetzkow citaba un estudio que esta relación existía, incluso, en organizaciones benéficas.

Otro aspecto importante hace referencia a que para organizaciones que crecen en tamaño es, básicamente, la formación de los directivos la que permitirá reducir los costes de autonomía y mejorar la coherencia de las decisiones. Así, formación y descentralización permiten reducir los costes de tratamiento de la información mediante la disminución de costes de coordinación gracias a la mayor autonomía que se puede dar a las unidades y la disminución de los costes de autonomía, que, como hemos dicho, se producirá al mejorar las decisiones por la preparación de quien las toma.

## **2.- Estudio empírico sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito**

A continuación se describe la metodología utilizada en el estudio empírico realizado sobre las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana durante el segundo semestre del año 1999 con datos correspondientes a 31 de diciembre de 1998, para posteriormente proceder a valorar y analizar los resultados obtenidos del mismo.

### **2.1. Metodología de la investigación y desarrollo del estudio empírico**

Las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana representan casi la mitad del total de cooperativas de crédito existentes en España. Su peso, a nivel nacional, sobre el conjunto del sector bancario es reducido, si bien en el caso de la Comunidad Valenciana muestra unos porcentajes algo mayores. Así, la cuota de mercado alcanzada por las cooperativas de crédito valencianas según depósitos y créditos en relación al resto de entidades de crédito es la que muestra el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Cuota de mercado de las entidades de crédito de Comunidad Valenciana 31-XII-1998**

Entidad (Millones pesetas)	Depósitos		Créditos	
	Valor	%	Valor	%
Bancos	1.966.758	35,47	2.920.039	46,34
Cajas de Ahorro	2.793.450	50,38	2.818.042	44,72
Coop. de Crédito	784.857	14,15	563.816	8,95
<b>Sistema Bancario</b>	<b>5.545.065</b>	<b>100,00</b>	<b>6.301.897</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Institut Valencià de Finances (1998)

Las cooperativas de crédito se sitúan en el tercer lugar del ranking de las entidades de crédito, muy por debajo de las cajas de ahorro y de los bancos, aunque con unos volúmenes de créditos y de depósitos significativos, lo cual demuestra su importancia en el sector. Según depósitos alcanzan una cuota nada desdeñable del 14,15%, siendo en este caso las cajas de ahorro las que se sitúan en primer lugar con algo más de la mitad del total de los depósitos del sector bancario valenciano (50,38%). Según créditos, la cuota alcanzada por las cooperativas de crédito es inferior y se sitúa por debajo del 10%, concretamente del 8,95%, siendo en este caso la banca privada la que se sitúa en primer lugar con casi la mitad del total de los créditos (46,34%).

Aunque la cuota de mercado de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana es pequeña en comparación con bancos y cajas de ahorro, lo cierto es que durante la década de los años noventa ha experimentado un crecimiento importante, tal como muestra el Cuadro 2. Los depósitos han crecido en un 59,21% durante el período 1993-1998, siendo los años de mayor crecimiento 1996 (12,56%) y 1997 (12,52%). Sin embargo, durante el año 1998 el crecimiento ha sido mucho más reducido (4,94%), aunque sigue siendo positivo. El crecimiento de los créditos ha sido aún mayor, del 120,07% para el período 1993-1998, siendo en este caso el año 1998 el de mayor crecimiento (18,8%). El número de entidades, tras el descenso experimentado durante el subperíodo 1993-1995 (desaparición de tres entidades por procesos de absorción), se ha estabilizado en 41 desde el año 1995.

**Cuadro 2: Evolución de las Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana durante el período 1993-1998 (en millones de pesetas)**

Variables	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Núm. entidades	43	42	41	41	41	41
Depósitos	492.961	528.277	590.500	664.676	747.894	784.857
Créditos	255.503	303.234	347.075	406.288	474.578	563.816

Fuente: Institut Valencià de Finances (varios años)

Este hecho demuestra que hasta el momento no se han llevado a cabo procesos de concentración importantes vía fusiones o absorciones entre cooperativas de crédito, si bien sí que es destacable el proceso de absorciones sufrido por las cajas rurales españolas a manos de las cajas de ahorro como consecuencia de la crisis financiera ocurrida en este subsector durante la segunda mitad de los años ochenta (Sanchis y Safón, 1994 y 1996). Se ha de señalar, además, que algunas cooperativas de crédito de tipo popular<sup>3</sup>, entre ellas la Caixa Popular en la provincia de Valencia y algunas cajas

3.- Las cooperativas de crédito en España se clasifican en tres tipos diferentes: las cajas rurales, que representan casi el 90% del total y que se dedican preferentemente a la financiación del sector agrario; las cooperativas de crédito profesionales, que se dedican a financiar a colectivos profesionales como arquitectos, ingenieros, abogados, etc.; y las cooperativas de crédito populares, que se dedican a financiar a otros sectores no agrarios (la pequeña y mediana industria y los servicios) (Sanchis, 1997).

de crédito de la provincia de Alicante, han cambiado su denominación por la de Caja Rural con el propósito de incorporarse al Grupo Cajas Rurales (la Asociación Española de Cajas Rurales), y acceder así a las ventajas derivadas de su pertenencia al mismo (participación en las sociedades instrumentales del Grupo, en especial, en el Banco Cooperativo Español).

El estudio empírico ha consistido en el envío, respuesta y tratamiento de los datos de un cuestionario dirigido al conjunto de cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana con datos referentes a 31 de diciembre de 1998. Las encuestas fueron remitidas por correo postal a los directores/gerentes de las entidades, habiendo efectuado posteriormente un seguimiento telefónico en el 83% de los casos para mejorar el índice de respuesta. El cuestionario es semiestructurado, incluyendo en el mismo, tanto cuestiones abiertas (en las que se solicita información puntual sobre la variables) como cuestiones cerradas (en las que se solicita al encuestado que señale la opción correcta entre múltiples respuestas).

Las variables organizativas y de recursos humanos consideradas han sido<sup>4</sup>: la existencia o no de un organigrama formalizado, la estructura humana de la entidad (composición por áreas funcionales y por categorías), la utilización o no de asesoramiento externo, la existencia o no de un sistema de planificación formalizado, la formación de los miembros del consejo rector (si reciben formación técnica o no), del gerente/director (nivel de formación y si es a la vez socio de la cooperativa) y de los empleados (reciben o no formación, número de horas dedicadas, tipo de contenido de la formación y recursos destinados a la reserva de formación y promoción del cooperativismo), la jornada laboral (medida en número de horas medias) y el salario medio anual bruto en comparación con la competencia.

La muestra utilizada coincide con la población existente, esto es, las 41 cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana existentes a 31 de diciembre de 1998, repartidas por provincias como sigue: 5 en Alicante, 24 en Castellón y 12 en Valencia. El índice de respuesta ha sido del 75,61%, esto es, 31 cuestionarios contestados sobre una muestra de 41, según muestra la Tabla 1. Hay que indicar que de las 41 entidades existentes a 31 de diciembre de 1998, dos de ellas han desaparecido durante el año 1999 como consecuencia de un proceso de fusión liderado por Credicoop, por lo que la muestra final ha quedado en 39 entidades, si bien a efectos estadísticos consideraremos el número de 41 por ser el que oficialmente quedaba registrado en el Institut Valencià de Finances a finales de 1998. No obstante, el índice de respuesta varía según provincias: del 91,66% de Valencia al 60% de Alicante. En todo caso, la respuesta, tanto para el conjunto de la muestra como para cada provincia, ha sido muy elevada, por lo que los resultados que se presentan a continuación poseen un alto grado de representatividad.

*4.- Estas variables forman parte de un estudio más amplio desarrollado por un equipo de profesores de la Universitat de València.*



**Tabla 1: Índice de respuesta de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana**

Provincia	Población*		Respuesta**		Índice %
	Núm.	%	Núm.	%	
Alicante	5	12,21	3	9,7	60,00
Castellón	24	58,52	17	54,8	70,83
Valencia	12	29,27	11	35,5	91,66
<b>C. Valenciana</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	<b>75,61</b>

\* La población objeto de estudio corresponde al 31 de diciembre de 1998.

\*\* La encuesta se realizó durante el segundo semestre del año 1999

Posteriormente se ha procedido a la tabulación y tratamiento de los datos, para lo cual se han agrupado variables según preguntas. El análisis se ha realizado mediante la utilización del programa informático SPSS versión 8.0. Para el tratamiento de los datos se han utilizado diferentes técnicas estadísticas. En primer lugar se ha realizado un análisis descriptivo consistente en la agrupación de resultados en tablas individuales para cada variable. En segundo lugar, se ha realizado, para aquellos casos que se ha considerado relevante, un análisis de relación entre variables. También es de destacar la realización de un análisis de correlaciones mediante la utilización del índice de Pearson para el caso de las variables de tamaño con el fin de seleccionar la variable que mejor define la dimensión de las cooperativas de crédito; en el resto de variables no se ha realizado dicho análisis por no considerarlo relevante.

## 2.2. Determinación del tamaño de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana

Con anterioridad a la valoración de los resultados obtenidos del cuestionario se realiza un análisis de las variables de tamaño de las cooperativas estudiadas según datos correspondientes a 31 de diciembre de 1998 a partir de la información obtenida del Anuario del Institut Valencià de Finances de 1998. Se realiza el estudio de estas variables por considerar que son relevantes en el comportamiento organizativo de las cooperativas de crédito, por lo que se ha procedido a relacionar ambos tipos de variables.

El tamaño de una entidad de crédito puede venir definido por diferentes tipos de variables. En un principio, la variable generalmente utilizada ha sido los recursos ajenos de la entidad, entendidos éstos como el conjunto de fondos captados a los clientes en forma de depósitos (Fanjul y Maravall, 1984; Rodríguez Antón, 1990). Sin embargo, esta variable ha ido perdiendo peso con el tiempo, de forma que en la actualidad es más habitual utilizar como medida de la dimensión bancaria el volumen de activos totales, proporcionando una medida representativa de la capacidad económica potencial de una enti-

dad bancaria. No obstante, también se suele utilizar como variable de dimensión el volumen de recursos propios de la entidad. Por tanto, para medir el tamaño de las cooperativas de crédito, y con ánimo de ser lo suficientemente exhaustivos, utilizaremos diferentes tipos de variables: el volumen de activos totales, el volumen de créditos, el volumen de reservas y el volumen de depósitos (Tablas 2 y 3), no habiendo considerado como significativo el estudio de la variable recursos propios por su escasa incidencia en las cooperativas de crédito.

**Tabla 2: Volumen de activos totales y de créditos de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana a 31-XII-1998 (en millones de pesetas)**

Activos Totales	Nº	%	Créditos	Nº	%
Menos de 5.000	10	24,4	Menos de 1.500	9	22,0
Entre 5.001 y 7.500	10	24,4	Entre 1.501 y 3.000	12	29,3
Entre 7.501 y 15.000	4	9,8	Entre 3.001 y 5.000	7	17,1
Entre 15.001 y 30.000	6	14,6	Entre 5.001 y 8.000	3	7,3
Entre 30.001 y 60.000	5	12,2	Entre 8.001 y 20.000	4	9,8
Entre 60.001 y 100.000	4	9,8	Entre 20.001 y 40.000	5	12,2
Más de 100.000	2	4,9	Más de 40.000	1	2,4
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Institut Valencià de Finances (1998)

Así, se puede señalar que casi la mitad de las cooperativas de crédito posee menos de 7.500 millones de pesetas de volumen de activos totales y tan solo dos entidades (el 4,9%) superan los 100.000 millones (Tabla 2). Por otra parte, algo más de la mitad de las cooperativas de crédito posee menos de 3.000 millones de pesetas de volumen de créditos.

Además, casi la mitad de las cooperativas de crédito posee menos de 750 millones de pesetas de reservas y menos de 6.000 millones de pesetas en depósitos (Tabla 3).

**Tabla 3: Volumen de reservas y de depósitos de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana a 31-XII-1998 (en millones de pesetas)**

Reservas	Nº	%	Depósitos	Nº	%
Menos de 350	11	26,8	Menos de 3.000	9	21,9
Entre 351 y 750	8	19,5	Entre 3.001 y 6.000	10	24,4
Entre 751 y 1.000	3	7,3	Entre 6.001 y 10.000	5	12,2
Entre 1.001 y 1.300	6	14,6	Entre 10.001 y 25.000	6	14,6
Entre 1.301 y 2.000	5	12,2	Entre 25.001 y 50.000	5	12,2
Entre 2.001 y 3.000	4	9,8	Entre 50.001 y 100.000	3	7,3
Entre 3.001 y 5.000	3	7,3	Más de 100.000	3	7,3
Más de 5.000	1	2,4			
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Institut Valencià de Finances (1998)

Se puede concluir, por tanto, del análisis de estas dos tablas, que el tamaño de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana es pequeño en función de las variables analizadas.

En apartados posteriores se utilizará el tamaño de las cooperativas de crédito como una variable a relacionar con el análisis de las variables organizativas y de recursos humanos, por su gran incidencia en este tipo de entidades, por lo que en aras de simplificar el análisis a realizar hemos decidido seleccionar una única variable de tamaño. Para ello, hemos calculado los coeficientes de correlación del conjunto de variables de tamaño estudiadas (Cuadro 3), obteniendo como resultado que todas las variables de tamaño seleccionadas están fuertemente correlacionadas con los activos totales, por lo que hemos seleccionado esta variable para realizar el análisis comparativo con las variables organizativas de las cooperativas de crédito, descartando todas las demás.

**Cuadro 3: Coeficiente de correlación de Pearson de las variables de tamaño de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana**

Variable	Socios físicos	Socios jurídicos	Oficina	Activo total	Créditos	Reservas	Depósitos	Beneficios	Cajeros autom.	Tarjetas	Fondos	Tesorería
Socios físic.	1	0,799	0,704	0,699	0,693	0,769	0,702	0,758	0,617	0,661	0,643	0,666
Socios jur.		1	0,759	0,754	0,791	0,733	0,762	0,724	0,748	0,642	0,504	0,726
Oficinas			1	0,781	0,738	0,792	0,769	0,729	0,747	0,666	0,685	0,747
Activos				1	0,955	0,908	0,991	0,948	0,924	0,871	0,816	0,917
Créditos					1	0,866	0,959	0,902	0,898	0,833	0,772	0,863
Reservas						1	0,905	0,898	0,815	0,770	0,804	0,892
Depósitos							1	0,940	0,934	0,878	0,819	0,914
Beneficios								1	0,872	0,895	0,795	0,861
Cajeros									1	0,866	0,709	0,876
Tarjetas										1	0,668	0,831
Fondos											1	0,637
Tesorería												1

Fuente: elaboración propia

### **3.- Resultados obtenidos sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito**

El análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo efectuado se estructura en tres subapartados: un primer subapartado en el que se estudia la estructura organizativa de las cooperativas de crédito; un segundo subapartado en el que se estudia el nivel de formación de los diferentes agentes (miembros del consejo rector, empleados y director/gerente) que constituyen las cooperativas; y un tercer subapartado en el que se estudian las condiciones laborales y salariales de la estructura humana de estas entidades.

#### **3.1. Estructura organizativa de las cooperativas de crédito**

En este apartado se analizan los siguientes aspectos relacionados con la estructura organizativa de las cooperativas de crédito: el organigrama y la estructura humana de las entidades, la utilización de asesoramiento externo y la utilización de un sistema de planificación formalizado. Con ello se pretende averiguar cuál es el grado de formalización de las cooperativas de crédito en cuanto a su diseño organizativo.

##### **Organigrama y estructura humana:**

Como un aspecto mínimo referido a la estructura organizativa de las cooperativas de crédito, es interesante conocer de la existencia o no de un organigrama en las mismas (Tabla 4), y, a partir de ahí, conocer cómo es la estructura humana por áreas (Tabla 5) y por categorías (Tabla 6).

Así, algo más de las dos terceras partes de las cooperativas de crédito tienen un organigrama formalmente establecido (Tabla 4). Por otra parte, el porcentaje del 14,3% de cooperativas que no lo tienen procede de aquellas de menor tamaño: la mitad de las cooperativas de crédito con menos de 5.000 millones de pesetas de activos totales no tiene organigrama formal. Para estas cooperativas de pequeño tamaño, posiblemente, no resulta imprescindible que las relaciones de jerarquía y departamentalización estén descritas formalmente.

**Tabla 4: Organigrama formalmente establecido según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos totales (Millones de pts.)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	3	50,0	3	50,0	6	100,0
De 5.000 a 7.500	6	85,7	1	14,3	7	100,0
De 7.500 a 15.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
De 15.000 a 30.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
De 30.000 a 60.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
De 60.000 a 100.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>85,7</b>	<b>4</b>	<b>14,3</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

El 71,4% de las cooperativas de crédito tiene una única persona adscrita a la dirección de la empresa y sólo el 7,2% posee más de dos personas (Tabla 5). El área con menor implantación en las cooperativas de crédito es el área técnica, pues casi la mitad de las cooperativas de crédito (41,4%) no tienen adscrita ninguna persona a dicha área.

**Tabla 5: Personal por áreas en las cooperativas de crédito**

Personal	Núm. de entidades	Porcentaje
Dirección/Gerencia:		
- Ninguno	0	0
- 1	20	71,4
- 2	6	21,4
- Más de 2	2	7,2
Comercial:		
- Ninguno	6	20,7
- 1	9	31,0
- 2	4	13,8
- 3	2	6,9
- 4	3	10,3
- Más de 4	5	17,0

Personal	Núm. de entidades	Porcentaje
Contabilidad:		
- Ninguno	3	10,3
- 1	7	24,1
- 2	6	20,7
- 3	2	6,9
- 4	3	10,3
- Más de 4	8	27,2
Recursos Humanos:		
- Ninguno	7	24,1
- 1	16	55,2
- 2	2	6,9
- Más de 2	4	13,6
Técnica:		
- Ninguno	12	41,4
- 1	7	24,1
- 2	3	10,3
- 3	2	6,9
- 4	2	6,9
- Más de 4	3	10,2
Otras:		
- Ninguno	13	46,4
- 1	3	10,7
- 2	2	7,1
- 3	1	3,6
- 4	2	7,1
- Más de 4	7	25,2

Fuente: elaboración propia

La segunda área con menor implantación es la de recursos humanos, ya que el 24,1% de las cooperativas no tienen ninguna persona adscrita y el 55,2% sólo tienen una persona. Esto no tiene por qué indicar que se desatiendan estas tareas, que podrían estar asumidas por la propia gerencia. El 20,7% de las cooperativas de crédito no tienen ninguna persona adscrita al área comercial, y el 31% sólo poseen una persona adscrita. El área de contabilidad es la que mayor implantación tiene, aunque un 10,3% de las cooperativas no tienen ninguna persona adscrita a dicha área; no obstante, el 27,2% de las cooperativas tienen más de cuatro personas adscritas a dicha área.

Según categorías (Tabla 6) se observa que algo más del 60% de las cooperativas de crédito no tienen ningún titulado en su plantilla.

**Tabla 6: Personal por categorías en las cooperativas de crédito**

Personal	Núm. de entidades	Porcentaje
Jefes <sup>5</sup> :		
- Ninguno	0	0
- 1	7	25,8
- 2	4	14,9
- 3	2	7,4
- 4	4	14,9
- Más de 4	10	37,0
Titulados:		
- Ninguno	17	60,7
- 1	2	7,1
- 2	3	10,7
- 3	3	10,7
- 4	1	3,6
- Más de 4	2	7,2
Oficiales administrativos:		
- Ninguno	1	3,6
- 1	1	3,6
- 2	5	17,9
- 3	2	7,1
- 4	2	7,1
- Más de 4	17	61,2
Auxiliares administrativos:		
- Ninguno	2	7,1
- 1	6	21,4
- 2	4	14,3
- 3	1	3,6
- 4	1	3,6
- Más de 4	14	50,4

5.- La categoría "Jefes" recoge, fundamentalmente, a los directivos de la cooperativa, pero también a cualquier otra persona con poderes dentro de la misma.



Personal	Núm. de entidades	Porcentaje
Subalternos:		
- Ninguno	18	64,3
- 1	3	10,7
- 2	3	10,7
- 3	0	0,0
- 4	1	3,6
- Más de 4	3	10,8
Otros:		
- Ninguno	21	75,0
- 1	4	14,3
- 2	1	3,6
- Más de 4	2	7,2
Total:	4	14,3

Fuente: elaboración propia

Este es un dato que puede resultar muy preocupante para valorar las posibilidades de crecimiento de las mismas sobre la base de las estructuras actuales. Quizás por ello resultaría muy probable que en el caso de hipotéticos procesos de fusiones o absorciones, esas cooperativas sin titulados difícilmente soportasen unos cuadros directivos propios, y con frecuencia pasasen a convertirse en meras oficinas gerenciadas por personas que viniesen de fuera de la estructura humana histórica de la misma. Las categorías más numerosas son las de oficiales administrativos (el 61,2% de las cooperativas posee más de 4 empleados de esta categoría) y auxiliares administrativos (el 50,4% de las cooperativas posee más de 4 empleados de esta categoría).

#### Utilización de asesoramiento externo en las cooperativas de crédito:

Cuando la organización no dispone de una estructura organizativa y humana capaz de responder a las exigencias que el desempeño de su actividad requieren, debe tratar de obtener nuevos recursos y conocimientos a través de su adquisición en el mercado, o de diferentes formas de cooperación<sup>6</sup> (Peris y Herrera, 1998).

Así, puede estar perfectamente justificado que una organización decida no desempeñar por sí misma una serie de tareas, por que entienda que no le conviene soportar esos costes de estructura y

6.- En Menguzzato (1995) podemos ver diferentes lógicas o razones para la cooperación.

que puede obtener el servicio de forma más barata contratándolo fuera. Ahora bien, para que esta decisión sea razonable, la tarea debe ser del mismo nivel de calidad o superior a la que tendría si la realizase la propia organización. Para conseguir esto, el sentido común dice que se debe tratar de tareas y conocimientos que no sean específicos (en terminología de Williamson idiosincrásicos<sup>7</sup>). Desarrollando esta idea, afirmaríamos que si las tareas que debe realizar la empresa contratada tienen una naturaleza tal que sólo tendrán utilidad para la empresa contratante (esto es, deben ser diseñadas expresamente para la empresa contratante), hablamos de tareas idiosincrásicas. En este caso, la empresa contratada debería incorporar a los costes de diseño y ejecución sus márgenes de beneficios, por lo que la empresa contratante estaría pagando más en el mercado por disponer de esas tareas de lo que le costaría desarrollarlas por sí misma, si tuviese las personas con conocimientos oportunos para hacerlo dentro de la organización.

De todo este razonamiento podemos inferir una serie de aspectos que nos parecen relevantes. Recurrir al asesoramiento externo está perfectamente justificado cuando la información gestionada no es demasiado específica o idiosincrásica. El asesor dispone de unos conocimientos y está en contacto con unas redes de información sobre el tema, lo que le permite comercializar tiempo de uso de esos conocimientos entre varios clientes, obteniendo una rentabilidad. Ahora bien, cuando el asesoramiento o apoyo que se precisa ha de ser más específico para proporcionar un uso excelente a la organización que recurre a él, nos encontraríamos con que el apoyo recibido no alcanzaría suficiente grado de especificidad (si con eso deja de ser rentable para el asesor), o podrá suponer que los costes de asesoramiento sean muy elevados. Relacionándolo con lo anterior, si no disponemos de una estructura humana y, sobre todo directiva, con suficiente formación, nos encontraremos con que el recurso al asesoramiento externo es casi obligado y, en ese caso, es muy posible que el apoyo recibido difícilmente supere el apoyo en conocimientos generalistas, tanto sobre temas en los que sea suficiente como en los que no. Además, en este caso, difícilmente los cuadros directivos estarán en disposición de poder evaluar la calidad del asesoramiento o apoyo recibido.

Un último asunto a tratar es la relación que puede existir entre el recurso al asesoramiento externo y el tamaño de la organización. Es más lógico que organizaciones con poca estructura y tamaño reducido, recurran más a la subcontratación de tareas de apoyo y asesoramiento, que grandes organizaciones, que por el volumen de uso de esas tareas pueden tener perfectamente justificada la presencia de puestos de trabajo especializados en las mismas.

Según los resultados del estudio empírico, podemos observar en la Tabla 7 como el 96,7% de las cooperativas de crédito recurren a algún tipo de asesoramiento externo; pero, precisamente, las que no lo hacen pertenecen al grupo de menor tamaño (el 14,3% de los casos de las cooperativas de crédito con menos de 5.000 millones de pesetas de activos totales). Esto nos plantea la duda, aunque no tenemos suficiente información para corroborarlo, de si esta decisión, de no acudir al posible asesoramiento externo, se debe a una ausencia de necesidad o va asociada a la disposición de recursos.

7.- Para una revisión del término idiosincrásico, a nuestro entender muy relevante en las opciones de las empresas para acometer programas de capacitación, podemos consultar a Williamson et al. (1975) y Williamson (1985).

**Tabla 7: ¿Utiliza asesoramiento externo? según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos Totales (Millones de pesetas)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%
Hasta 5.000	6	85,7	1	14,3	7	100,0
5.000-7.500	8	100,0	0	0,0	8	100,0
7.500-15.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
15.000-30.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
60.000-100.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
Más de 100.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>96,7</b>	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 8 recogemos los resultados obtenidos respecto al número de cooperativas de crédito que utilizan asesoramiento externo en una serie de campos determinados: jurídico, fiscal-contable-laboral, comercial, ayudas y subvenciones, contratación y formación de personal, dirección y planificación estratégica y otros. Los campos en los que es más frecuente el recurso al asesoramiento externo son, claramente, el jurídico (90,3%) y el de contratación y formación del personal (87,1%), mientras que son muy escasos los porcentajes en asesoramiento sobre ayudas de la Unión Europea (6,8%), aspectos comerciales (12,9%) y Dirección y Planificación Estratégica<sup>8</sup> (19,4%). Mientras que el recurso al asesoramiento jurídico se corresponde perfectamente con la consideración sobre el uso de asesoramiento en campos no específicos, resulta menos claro el elevado porcentaje en tareas de contratación y formación. En este segundo aspecto, deberíamos conocer las causas para hacer una valoración del mismo (lo cual nos abre un campo de desarrollo para continuar nuestra investigación), pues no es lo mismo que se recurra mayoritariamente a apoyo externo en aspectos concretos, una vez que la propia organización haya tomado las decisiones, que todo el proceso venga marcado desde fuera de la cooperativa en campos de especial relevancia para la construcción de la estructura de capacidades de la organización.

8.- No olvidemos que más de la mitad de las cooperativas de crédito (53,6%) reconocieron disponer de un Plan Estratégico.

**Tabla 8: Tipo de asesoramiento externo que se utiliza en las cooperativas de crédito**

Tipo de asesoramiento	Núm. entidades	Porcentaje*
Jurídico	28	90,3
Fiscal-contable-laboral	6	19,4
Comercial	4	12,9
Ayudas y subvenciones	15	48,4
Contratación y formación de personal	27	87,1
Dirección y Planificación estratégica	6	19,4
Otro (ayudas de la Unión Europea)	2	6,8

\* Sobre un total de 31 entidades. Fuente: elaboración propia

**Utilización de un sistema de planificación formalizado en las cooperativas:**

El proceso que más impacto tiene en la integración de los diferentes elementos que componen una estructura organizativa es el sistema de planificación. Con el mismo se establecen los planes de actuación, programas, procedimientos, etc., que consiguen que el trabajo en las diferentes áreas de la organización se coordine (dentro de un cierto grado de autonomía) con el cumplimiento de los planes y programas establecidos.

**Tabla 9: Utilización de un sistema de planificación según tamaño en las coop. de crédito**

Activos Totales (en millones de pesetas)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	5	71,4	2	28,6	7	100,0
5.000-7.500	7	87,5	1	12,5	8	100,0
7.500-15.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
15.000-30.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
60.000-100.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>96,7</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 podemos observar como el 96,7% de las cooperativas de crédito dispone de ese sistema de planificación formalizado y, nuevamente, el porcentaje de las que no lo tienen (3,3%) corresponde a cooperativas que por su volumen de activos podríamos calificar como pequeñas. El hecho de que cooperativas pequeñas hayan optado por no formalizar un sistema de planificación, puede estar, en este caso, perfectamente justificado, por su mayor facilidad de coordinación a través de sistemas de supervisión directa.

Por último, en la Tabla 10 recogemos la disposición, en las cooperativas de crédito, de un Plan de Gestión Anual y/o de un Plan estratégico, según tamaño de las mismas. Como se puede observar, el tipo de planificación utilizado varía según el tamaño de la entidad, dado que en las cooperativas de crédito más pequeñas (cuyo tamaño está comprendido en menos de 7.500 millones de pesetas de activos totales) se utiliza predominantemente el Plan de Gestión anual, mientras que las cooperativas de crédito que poseen más de 7.500 millones de pesetas de activos totales utilizan tanto el Plan de Gestión anual como el Plan Estratégico. Esto es debido a la diferencia de complejidad entre ambos tipos de planificación (el Plan de Gestión anual tiene una menor complejidad de elaboración que el Plan Estratégico).

**Tabla 10: Tipo de planificación que se realiza según tamaño en las cooperativas de crédito**

Tipo de Planificación/Activos totales	Plan de Gestión Anual	Plan Estratégico
Hasta 5.000 millones de pesetas	5	0
5.000-7.500 millones de pesetas	6	3
7.500-15.000 millones de pesetas	1	2
15.000-30.000 millones de pesetas	2	2
30.000-60.000 millones de pesetas	3	3
60.000-100.000 millones de pesetas	2	2
Más de 100.000 millones de pesetas	2	2

Fuente: elaboración propia

### 3.2. La formación en las cooperativas de crédito

La capacidad de las personas que componen la organización, y sobre todo de las que la dirigen, será condición necesaria en un entorno hostil y complejo, además de condicionar de manera significativa las posibilidades y las formas de los posibles procesos de crecimiento e integración que se pudiesen dar en el sector. La formación en las cooperativas presenta dos aspectos particulares a considerar aparte de los que se refieren a cualquier otra organización: la existencia de un fondo de "Reserva de Formación y Promoción Cooperativa" y el hecho de que los miembros de la organización (directivos y trabajadores), aparte de sus responsabilidades en el puesto ocupado, pueden pertene-

cer al máximo órgano de dirección de la cooperativa (el Consejo Rector) y, por tanto, su capacidad vendrá determinada por los conocimientos que posea respecto a los contenidos de su puesto, pero también por los conocimientos asociados a las decisiones que debe tomar en el Consejo Rector.

Hay diferentes aspectos que nos interesa estudiar referidos a estas cuestiones: si existe o no formación técnica para los miembros del Consejo Rector (Tabla 11), el nivel de formación del gerente/director (Tabla 12), los casos en que el gerente/director es a la vez socio (Tablas 13 y 14), la existencia o no de formación para los empleados de la cooperativa (Tabla 15), las características de esos procesos de formación, es decir, el número de horas dedicadas a la formación (Tabla 16), las áreas de contenido de la formación impartida (Tabla 17) y los recursos destinados a la Reserva de Formación y Promoción Cooperativa (Tabla 18).

**Formación de los miembros del Consejo Rector de la cooperativa de crédito:**

En una cooperativa buena parte de las decisiones importantes pasan por el Consejo Rector, por lo que parece lógico que la formación de quienes participan en el mismo sea del máximo interés. Sin embargo, sólo el 60% de las cooperativas de crédito invierten en formación del consejo rector. La información de esta situación, planteada en relación con el tamaño de la cooperativa, la recogemos en la Tabla 11.

**Tabla 11: Formación técnica del Consejo Rector según tamaño en las coop. de crédito**

Activos Totales (en millones de pts.)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%
Hasta 5.000	2	40,0	3	60,0	5	100,0
5.000-7.500	5	71,4	2	28,6	7	100,0
7.500-15.000	0	0,0	3	100,0	3	100,0
15.000-30.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	3	75,0	1	25,0	4	100,0
60.000-100.000	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Más de 100.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>60,7</b>	<b>11</b>	<b>39,3</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

No parece que el tamaño sea determinante en esta variable, si bien sí se puede observar que el menor porcentaje (40%) de cooperativas de crédito que dedican a formación del consejo rector se da en las cooperativas más pequeñas (con menos de 5.000 millones de pesetas de activos totales),

mientras que la totalidad de las cooperativas de mayor tamaño (de más de 100.000 millones de pesetas de activos totales) destinan recursos a dicha formación. Esta escasa formación que se aprecia claramente en los datos aportados puede tener importantes consecuencias para las cooperativas, pues los miembros del consejo rector son los responsables últimos de la gestión de la cooperativa.

#### Nivel de formación del Gerente/Director de las cooperativas de crédito:

Otro colectivo clave a la hora de analizar las capacidades sobre las que trabaja y posee una organización, es el formado por aquellas personas que se ocupan de la dirección general. Es difícil encontrar, dentro de las políticas de formación de las organizaciones, medidas orientadas a la formación de la alta dirección. Las presiones de tiempo y los prejuicios habituales sobre la necesidad de aprender más cosas que pudiese tener un alto directivo, suponen que las prácticas de formación de altos directivos suelen limitarse a decisiones de autoaprendizaje, habitualmente deslavazadas y con sesgos de subjetividad. Por ello, entendemos que a la hora de investigar sobre el nivel de formación del gerente o director de la cooperativa, sea más apropiado conocer cuál es su nivel de estudios de partida que la existencia o no de actuaciones concretas para su formación.

En la Tabla 12 recogemos los resultados sobre esta cuestión relacionado con el tamaño de las cooperativas.

**Tabla 12: Nivel de formación del gerente/director según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos Totales (Millones ptas)	Primarios		Bachiller		No reglados		Universitario		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%	Núm	%	Núm	%
Hasta 5.000	0	0,0	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	100,0
5.000-7.500	2	25,0	2	25,0	1	12,5	3	37,5	8	100,0
7.500-15.000	0	0,0	1	33,3	0	0,0	2	66,7	3	100,0
15.000-30.000	0	0,0	1	50,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
30.000-60.000	1	25,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	4	100,0
60.000-100.000	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Más de 100.000	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>10,0</b>	<b>6</b>	<b>20,0</b>	<b>4</b>	<b>13,3</b>	<b>17</b>	<b>56,7</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos al respecto cabe destacar el predominio de los titulados universitarios entre los gerentes directores de las cooperativas de crédito (en el 56,7% de los casos), aunque también llama la atención que un 10% de los gerentes de las cooperativas de crédito tan sólo poseen estudios primarios, aunque después pudiesen gozar de un importante aprendizaje práctico. Aunque no se demuestra una relación directa clara entre tamaño de la cooperativa y nivel de formación del gerente, sí se observa, por ejemplo, que en las cooperativas con más de 60.000 millones de pesetas de activos totales los gerentes son en su gran mayoría universitarios y no hay ninguno con sólo estudios primarios y de bachiller.

Otro aspecto fundamental relacionado con la formación del gerente/director de una cooperativa es su condición de socio o no dentro de la misma. Cuando el gerente es a su vez cooperativista, podríamos entender que es más fácil la comunicación entre el máximo nivel de decisión (consejo rector) y el de gestión (gerente), aunque en esto siempre podremos encontrar ejemplos que contradigan este razonamiento.

La Tabla 13 refleja los resultados obtenidos a este respecto. Se puede observar que casi en la totalidad de las cooperativas de crédito el gerente de la entidad es a la vez socio de la misma (96,8% de los casos), lo cual denota la relación y la implicación directa que éste tiene en el propio proceso de constitución y de desarrollo posterior de la cooperativa.

**Tabla 13: ¿El director es socio? en las cooperativas de crédito**

Director es socio	Núm. Entidades	Porcentaje
Sí	30	96,8
No	1	3,2
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

Solamente el gerente/director no es socio en el caso de una cooperativa con más de 100.000 millones de pesetas de activos totales. Precisamente, en este caso el gerente es una persona con estudios universitarios, tal y como se desprende de la Tabla 14.



**Tabla 14: Formación del gerente / Director General socio en las cooperativas de crédito**

El gerente es socio Formación gerente	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%
Estudios Primarios	3	10,3	0	0,0	3	10,0
Bachiller	6	20,7	0	0,0	6	20,0
Cursos no reglados	4	13,8	0	0,0	4	13,3
Universitarios	16	55,2	1	100,0	17	56,7
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

Si esta situación viniese reflejada por un número mayor de casos en la muestra, podría afirmarse con más rotundidad que parece lógico que si las cooperativas profesionalizan la alta dirección con gerentes profesionales, podríamos encontrar un incremento del número de titulados universitarios dirigiendo las mismas.

#### **Formación de los empleados de la cooperativa de crédito:**

Las inversiones en formación resultan imprescindibles en un entorno cada vez más complejo y dinámico que exige una actualización continua de conocimientos. Esto es algo que tienen asumido prácticamente todas las organizaciones, y también las cooperativas de crédito.

Podemos observar (Tabla 15) como el 96,8% de las cooperativas invierten en formación de sus empleados, aunque también es resaltable que hay todavía cooperativas que no invierten nada (3,2% de los casos). En el caso de nuestra investigación se trata de una sola cooperativa, por lo que, como ya hemos comentado alguna vez, sería arriesgado tratar de concluir de sus otros atributos, el perfil característico de las cooperativas que no invierten en formación de sus empleados. No obstante, se trata de una cooperativa de reducido tamaño, aunque no de las más pequeñas (entre 5.000 y 7.500 millones de pesetas de activos totales).

**Tabla 15: Formación de los empleados según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos Totales (en millones de pts.)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm	%	Núm	%
Hasta 5.000	7	100,0	0	0,0	7	100,0
5.000-7.500	7	87,5	1	12,5	8	100,0
7.500-15.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
15.000-30.000	3	100,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
60.000-100.000	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>96,8</b>	<b>1</b>	<b>3,2</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

No obstante, podemos observar como se trata de una cooperativa que, entre otras características, tampoco invierte en formación de los miembros del consejo rector (Tabla 11), no dispone de un sistema de planificación formalizado (Tabla 9) y cuyo gerente es a su vez socio de la cooperativa (Tabla 13).

La decisión de invertir en formación, como tal, puede ser más comprometida o menos, en función de la cantidad de recursos destinados a la misma. En la Tabla 16 podemos observar como el tamaño de la cooperativa guarda una relación directa con el número de horas totales dedicadas a la formación (en términos absolutos). Esta relación es obvia por el mero hecho de que las cooperativas grandes tienen más personas por formar que las pequeñas, lo que supone siempre mayor cantidad de horas agregadas. Pero nos llama la atención, sobre estos datos, la dispersión que se puede observar dentro de algunas franjas de tamaño, como ocurre en las cooperativas con un volumen de activos entre 15.000 y 30.000 millones de pesetas.

**Tabla 16. Núm. horas dedicadas formación de los empleados según tamaño en cooperativas de crédito**

Activos Totales (millones ptas)	Hasta 100		De 100 a-200		De 200 a-400		De 400 a-1.000		Más de 1.000		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	0,0	0	0,0	7	100,0
5.000-7.500	3	60,0	0	0,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
7.500-15.000	2	66,7	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
15.000-30.000	1	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
30.000-60.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
60.000-100.000	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>6</b>	<b>23,1</b>	<b>3</b>	<b>11,5</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

No obstante, en general, la mayoría de las cooperativas de crédito (el 46,1% del total de casos) dedican menos de 200 horas a la formación de sus empleados y tan solo el 11,5% dedica más de 1.000 horas. Por tamaños se observa que el 85,8% de las cooperativas de crédito más pequeñas (hasta 5.000 millones de pesetas de activos totales) dedica menos de 200 horas a la formación de sus empleados y no hay ninguna que dedique más de 400 horas. En cambio, las cooperativas de crédito más grandes (de más de 100.000 millones de pesetas de activos totales) destinan todas ellas más de 1.000 horas a la formación de sus empleados. Además, ninguna cooperativa de menos de 15.000 millones de pesetas de activos totales dedica más de 1.000 horas a la formación.

Respecto a los contenidos sobre los que trabajan las medidas de formación, los resultados los encontramos en la Tabla 17. Más de las dos terceras partes de las cooperativas de crédito destinan su formación principalmente a las finanzas (89,7%) y la informática (82,8%), más de la mitad al marketing (62,1%) y la dirección y gestión (55,2%) y menos de la mitad a aspectos técnicos (48,2%), de recursos humanos (41,4%) y de seguros (3,2%). Podemos observar como existe una cierta relación inversa entre los campos en los que se centran los programas de formación y las áreas donde habitualmente se utiliza asesoramiento externo. Por ejemplo, el recurso al asesoramiento en marketing era escaso y, sin embargo, la formación en marketing es muy frecuente. Por el contrario, era frecuente recurrir a apoyo externo en contratación y formación de personal cuando la formación en recursos humanos tiene el porcentaje más bajo de los campos específicos.

**Tabla 17: Tipo de contenido de la formación impartida a los empleados en las cooperativas de crédito**

Tipo de formación	Núm. Entidades	Porcentaje*
Dirección y Gestión	16	55,2
Recursos Humanos	12	41,4
Marketing	18	62,1
Informática	24	82,8
Finanzas	26	89,7
Técnicas	14	48,2
Otros (Seguros/Euro)	1	3,2

\* Sobre un total de 31 entidades. Fuente: elaboración propia

Otra forma de analizar el esfuerzo en formación realizado por las cooperativas de crédito es valorando la cantidad de recursos destinados a la Reserva de Formación y Promoción Cooperativa (RFPC). Así, la Tabla 18 muestra que casi la mitad de las cooperativas de crédito (el 45,1% de los casos) destinan más de 25 millones de pesetas a la RFPC. No obstante, el mayor porcentaje de cooperativas se sitúa en el intervalo comprendido entre los 10 y los 25 millones de pesetas (el 31,7% de los casos) y tan solo el 22% destina más de 50 millones de pesetas. Por otra parte, el 7,3% de las cooperativas destina menos de 5 millones de pesetas a la RFPC.

**Tabla 18: Recursos destinados a la RFPC según tamaño en las cooperativas de crédito**

RFPC/ Activos Totales*	Hasta 5		De 5 a-10		De 10 a-25		De 25 a-50		Más de 50		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	2	22,2	4	44,4	3	33,3	0	0,0	0	0,0	9	100,0
5.000-7.500	1	10,0	1	10,0	6	60,0	2	2,0	0	0,0	10	100,0
7.500-15.000	0	0,0	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
15.000-30.000	0	0,0	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
30.000-60.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	4	80,0	5	100,0
60.000-100.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Más de 100.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3	100,0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7,3</b>	<b>6</b>	<b>14,6</b>	<b>13</b>	<b>31,7</b>	<b>10</b>	<b>23,1</b>	<b>9</b>	<b>22,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

\* En millones de pesetas. Fuente: elaboración propia y Institut Valencià de Finances (1998)

### 3.3. Condiciones salariales y laborales de la estructura humana de las cooperativas

Cuando se habla de las capacidades humanas y de su importancia para la competitividad organizativa, no se debe olvidar que estamos pidiendo a las personas un esfuerzo mayor y que éste difícilmente encajará con unas condiciones laborales y salariales precarias, por lo que habrá que hacer un esfuerzo de equilibrio entre ambas variables.

Las políticas que afectan a personas son tremendamente interdependientes, y para que los empleados aporten sus capacidades y el interés para desarrollarlas, deben contar con motivos y condiciones satisfactorias para sus intereses. Por ello, nos interesa conocer la situación en las cooperativas de crédito referida a la jornada laboral (Tabla 19) y el salario medio anual bruto (Tabla 20), así como la relación entre ambas (Tabla 21).

Más de la mitad de las cooperativas de crédito (58,6%) se sitúa en una jornada laboral de entre 38 y 40 horas semanales (Tabla 19). Ninguna cooperativa realiza más de 45 horas y sólo dos cooperativas (el 6,9%) realiza menos de 38 horas. El restante 34,5% se sitúan en una jornada de entre 41 y 45 horas.

**Tabla 19: Jornada laboral (núm. medio de horas) según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos Totales (millones ptas)	Menos de 38		Entre 38 y 40		Entre 41 y 45		Más de 45		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
5.000-7.500	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100,0
7.500-15.000	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
15.000-30.000	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	0	0,0	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
60.000-100.000	0	0,0	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	1	50,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6,9</b>	<b>17</b>	<b>58,6</b>	<b>10</b>	<b>34,5</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de las cooperativas de crédito (el 82,1%) considera que su salario medio anual bruto es aproximadamente igual al de la competencia (Tabla 20). Sin embargo, un 7,2% considera que es superior y un 10,7% considera que es inferior. Por tanto, no existe una falta de motivación de tipo económico como en muchas ocasiones se ha pensado e, incluso demostrado, al menos para otras clases de cooperativas distintas a las de crédito (Herrera y Sanchis, 1993).

**Tabla 20: Salario medio anual bruto en relación con la competencia según tamaño en las cooperativas de crédito**

Activos Totales (millones de ptas)	Superior		Igual		Inferior		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Hasta 5.000	0	0,0	4	80,0	1	20,0	5	100,0
5.000-7.500	1	14,3	5	71,4	1	14,3	7	100,0
7.500-15.000	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
15.000-30.000	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
30.000-60.000	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
60.000-100.000	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 100.000	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6,9</b>	<b>17</b>	<b>58,6</b>	<b>10</b>	<b>34,5</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se observa que las cooperativas con jornadas superiores son aquellas que, a su vez, ofrecen sueldos más bajos (Tabla 21). Así, el 30% de las cooperativas de crédito con jornadas de más de 41 horas semanales consideran que su salario medio bruto anual es inferior al de la competencia. En cambio, las cooperativas con una jornada semanal de menos de 38 horas valoran su salario medio anual bruto como igual al de la competencia.

**Tabla 21: Jornada laboral (núm. medio de horas) y salario medio bruto anual en cooperativas de crédito**

Jornada laboral/ Salario medio	Menos de 38		Entre 38 y 40		Entre 41 y 45		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Superior	0	0,0	2	12,5	0	0,0	2	7,1
Igual	2	100,0	14	87,5	7	70,0	23	82,1
Inferior	0	0,0	0	0,0	3	30,0	3	10,7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia

## 4.- Conclusiones: perspectivas futuras de las cooperativas de crédito

A partir del análisis y de los razonamientos realizados a lo largo del presente trabajo, hay dos cuestiones que nos parecen relevantes en lo que se refiere a las cooperativas de crédito, y que puede servir para concretar el grado de implantación alcanzado por estas entidades desde el punto de vista organizativo:

1. ¿Está el factor tamaño (predominantemente pequeño) penalizando, tal y como sugiere la teoría, las posibilidades de eficacia en entornos complejos (como es el bancario)? y ¿se refleja esto en indicadores de performance de estas organizaciones?.

2. ¿Cuál es la situación de los cuadros directivos y de la cúspide de la organización (consejos rectores) para afrontar posibles estrategias de crecimiento?. Y Considerando los principios teóricos analizados, ¿existe un nivel adecuado de formación en los cuadros directivos y en el resto de miembros de la cooperativa, para afrontar las dificultades que supondría el crecimiento en tamaño de la organización?.

La respuesta a las preguntas planteadas es difícil, aunque pensamos que se ha de hacer un esfuerzo de análisis, al respecto. En este sentido, parece que la respuesta a la pregunta sobre el tamaño se está resolviendo mediante las fusiones y absorciones y, por tanto, por el incremento de tamaño, como respuesta a los desafíos del nuevo mercado bancario europeo y a la obtención de una mayor eficiencia empresarial. En este marco se inscriben las fusiones operadas por Credicoop en la provincia de Castellón con alguna caja rural de pequeño tamaño, las absorciones de muchas secciones de crédito de cooperativas agrarias por parte de Caja Rural Valencia en la provincia de Valencia y fusiones de mayor envergadura que se están produciendo en Andalucía recientemente como la fusión entre las Cajas Rurales de Almería y de Málaga y la de las cajas de Huelva y de Sevilla.

Sin embargo, después de analizar los resultados del trabajo de campo realizado, no parece que exista una respuesta concluyente a los interrogantes planteados, por lo que creemos que, al menos, existe una duda razonable para pensar que el mantenimiento de los actuales tamaños de las cooperativas de crédito, al contrario que la desaparición de las mismas, puede seguir siendo una estrategia válida para afrontar los retos del nuevo entorno bancario español y europeo. Lo que sí que pensamos que es cierto, es que estas entidades han de realizar un esfuerzo considerable de readaptación de sus estructuras organizativas y de recursos humanos, primando la utilización de sistemas organización, planificación y control formales y la formación técnica y cualificada de sus empleados, de los miembros de los consejos rectores y, sobre todo, de sus gerentes. En este sentido, la consultora McKinsey, hace ya dos años, elaboró un informe para las cajas rurales en el que se concluyó que si

estas entidades no asumían importantes transformaciones, un número elevado de ellas entraría en pérdidas en el año 2003, y más de la mitad obtendrían resultados que se podrían considerar claramente insuficientes para el sector. En el mismo informe se sugería que potenciasen modelos de grupo o que optasen por procesos de fusión.

Nosotros, sin decantarnos drásticamente por ninguno de los dos modelos (la cooperación versus la fusión), ya que creemos que en cada situación particular podrá ser válido uno u otro, pensamos que es fundamental abordar un proceso de transformación importante en estas entidades, sobre todo si tenemos en cuenta, tal como se deduce del estudio realizado, que la mayoría de las cooperativas de crédito, sobre todo las más pequeñas, carecen de estructuras organizativas formales, no utilizan sistemas de planificación formalizados y estratégicos y los niveles de formación de sus miembros son bajos.

En todo caso, pensamos que tanto las cooperativas de crédito de mayor tamaño como las más pequeñas han de conservar su estrategia de diferenciación, precisamente porque esa “familiaridad” de trato que habitualmente se da en las oficinas de las cajas rurales en las diferentes localidades, es la base de su negocio. En este sentido, la atención a aspectos tan importante como la dirección de recursos humanos y, sobre todo, la formación y la implicación de quienes tienen que ofrecer esa fuente de ventaja competitiva difícil de imitar, como es la cordialidad, el trato personalizado y la confianza a los miembros de la comunidad local, permitirá opciones de éxito y de supervivencia a estas entidades.

## **5.- Bibliografía**

- EMERY, J. *Organizational Planning and Control Systems*, MacMillan, Nueva York, 1969.
- FANJUL, O. y MARAVALL, F.: Competencia y rentabilidad del sistema bancario, *Papeles de Economía Española*, núm. 18, 1984, pp. 237-249.
- GALBRAITH, J.R. y NATHANSON, D.A. *Strategy Implementation: The role of Structure and Process*, West Publishing, Nueva York, 1978.
- GUETZKOW, H.: Communications in Organizations, en MARCH, J.G. (ed.): *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965, Capítulo 12.
- HERRERA, J. y SANCHIS, J.R.: Hacia una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en las empresas cooperativas, *CIRIEC-España*, núm. 14, septiembre 1993, pp.79-104.



- IVF (varios años): *Anuario de las Entidades Financieras de la Comunidad Valenciana*, Institut Valencià de Finances, València.
- MENGUZZATO, M: La triple lógica de las alianzas estratégicas, en *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Cívitas, Madrid, 1995, pp. 503-523.
- MINTZBERG, H.: *The structuring of organizations. (A synthesis of the research)*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1979.
- PERIS, F.J. y HERRERA, J.: Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 núm. 3, 1998, pp. 99-120.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. y TURNER, C.: Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968, pp. 65-105.
- RODRIGUEZ ANTON, J.M. : *La banca en España*, Pirámide, Madrid, 1990.
- SAMUEL, Y. y MANNHEIM, B.F. (1970): A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy, *Administrative Science Quarterly*, 1970, pp. 216-228.
- SANCHIS, J.R.: *El Crédito Cooperativo en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, 1997.
- SANCHIS, J.R. y SAFON, V.: Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas", *Crédito Cooperativo*, núm. 79, mayo-julio 1994, pp. 41-68.
- SANCHIS, J.R. y SAFON, V.: Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria, *Revista Estudios Financieros* núm. 163, octubre 1996, pp. 95-150.
- UDY, S.H.: The Comparative Analysis of Organizations, en MARCH, J.G. (ed.): *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965, Capítulo. 6.
- WILLIAMSON, O.E.: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, Nueva York, 1985.
- WILLIAMSON, O.E., WACHTER, M. y HARRIS, S.: Understanding the Employment Relation, *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, 1975, pp. 250-278.