

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESULTADOS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Valentín AZOFRA PALENZUELA

I. INTRODUCCION

El fracaso de la economía industrial tradicional a la hora de explicar la transición de las estructuras organizativas de las empresas desde formas unitarias a otras más complejas de carácter divisional o matricial, ha inspirado una nueva concepción microorganizativa del paradigma estructura-conducta-
resultados que enfatiza el comportamiento de las empresas y específicamente sus decisiones de estructura organizativa y de estrategia competitiva, en detrimento del análisis de la supuesta relación causal estructura-
resultados.

Ya desde finales de los años cincuenta la literatura empírica sobre organización de empresas venía centrando su atención en el análisis de las relaciones existentes entre una serie de variables ambientales (incertidumbre, competencia, tecnología) y la estructura organizativa de las instituciones empresariales, en un intento de descubrir aquellas regularidades que vinculan la estructura organizativa a la eficiencia de las empresas y arrojar luz sobre la hipotética cadena causal contexto-
estructura-eficiencia. Esta literatura, que se inserta dentro del denominado enfoque contingente, parte del hecho de que ciertas empresas alcanzan el éxito en su actividad mientras que, por el contrario, otras fracasan. Ante esta realidad, se intenta analizar y explicar las características de unas y otras empresas, resaltando la importancia de la estructura organizativa como elemento integrador de los comportamientos individuales y colectivos para el logro eficiente de los objetivos establecidos en la estrategia. El diseño estructural se constituye así como un factor deter-

minante del éxito o fracaso empresarial.

La contrastación empírica de estas hipotéticas relaciones en el ámbito de las cajas de ahorros españolas constituye el objeto de esta colaboración. Ciertamente, el sector de cajas de ahorros no ha permanecido ajeno a las hondas transformaciones estructurales que durante los últimos años ha experimentado el sistema financiero español. Los cambios en la naturaleza del negocio bancario y en la regulación de estas entidades, la multiplicación de la competencia y la cada vez más acusada tendencia a la desintermediación y a la innovación, así como el desarrollo de la tecnología de la información a niveles básicos de aplicación, son algunas de las manifestaciones de esa profunda mutación que se viene produciendo en las condiciones del entorno y del mercado de las cajas de ahorros españolas.

Ante estos retos competitivos, las cajas de ahorros se han visto obligadas a rediseñar sus estructuras de recursos y a reformular sus estrategias comerciales. No parece, sin embargo, que el camino seguido por estas entidades para redimensionar su escala de actividades y ampliar su gama de productos haya sido el más acertado. La resolución del problema estratégico al que se enfrentan las cajas de ahorros españolas requiere innovaciones organizativas que permitan una mejor coordinación del conocimiento diseminado en cada entidad y una potenciación de su capacidad para administrar las informaciones genéricas y específicas de cada una de las líneas de productos ofertadas.

Este tipo de percepciones pone de manifiesto la conveniencia de con-

trastar, desde una perspectiva contingente, las potenciales relaciones entre el contexto, la estructura y los resultados de las cajas de ahorros. A tal fin y a partir de la información recabada mediante encuesta de 42 cajas de ahorros españolas, nos ocupamos en este trabajo de identificar las dimensiones más significativas de diseño estructural en estas entidades, sus factores explicativos tanto de carácter externo como interno, y las relaciones más relevantes entre estos y la eficiencia global.

II. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS CAJAS DE AHORROS: UN MODELO DE ANALISIS

Una forma de esquematizar las relaciones recíprocas y secuenciales que *a priori* cabe establecer entre los tres eslabones de la cadena estrategia-estructura-
resultados, es la que se recoge en el esquema 1, la cual es utilizada, a modo de modelo a contrastar, como referencia básica a lo largo del trabajo empírico. El modelo planteado presenta tres grupos de variables interrelacionadas: los factores externos, que cual variables independientes son la causa que determina e impulsa el cambio y desarrollo de la estructura organizativa; las variables internas, en las que se recogen los aspectos tradicionalmente considerados en el diseño de la estructura organizativa —variables anatómicas—, más otras dos dimensiones menos habituales en trabajos anteriores cuales son los procesos administrativos internos y la selección y formación del personal y, por último, las variables relativas a la eficiencia global de las entidades analizadas, cuyas especiales características fundacionales demandan una ampliación del abanico de indicadores normalmente utilizados para medir, además de los resultados económico-financieros, la eficiencia social de las cajas de ahorros.

Bajo la etiqueta de factores externos figuran aquellas variables contextuales comúnmente aceptadas como explicativas del proceso de

diseño estructural: ambiente, tamaño, tecnología e identidad.

Con respecto a la primera de ellas, la imposibilidad de analizar todas y cada una de las múltiples variables que interactúan en el marco contextual de las cajas de ahorros, hace que nuestra atención se centre en tres dimensiones que pueden considerarse como básicas y que nos permiten definir de forma genérica el tipo de entorno que rodea a las organizaciones objeto de estudio, como son: variabilidad, complejidad y hostilidad (Mintzberg, 1984; Duncan, 1979). La variabilidad se refiere al grado en que los factores del entorno permanecen idénticos o varían a lo largo del tiempo. La complejidad puede definirse como el número de elementos o factores a tener en cuenta, por parte del decisor, en el análisis del entorno. Por último, la hostilidad se define por las amenazas percibidas por la entidad que pueden influir en el logro de sus objetivos (Duncan, 1972; Child, 1972; Mintzberg, 1984; Khandwalla, 1977).

La medida de estas dimensiones, dada la dificultad de efectuarla con criterios puramente objetivos, la basamos en las opiniones de los decisores puesto que puede ser más interesante su percepción del entorno que los cambios reales, ya que sus decisiones vendrán fundadas en tal percepción. La complejidad, dadas las características del sector, la intentamos medir desde el punto de vista comercial, vía productos y mercados. La variabilidad tecnológica y comercial se une a la incidencia de la regulación estatal como elementos clave. Y el grado de hostilidad se contempla vía precios y vía localización de oficinas.

El tamaño ejerce una amplia influencia en la estructura organizativa que, como numerosos estudios previos parecen evidenciar, se manifiesta en variables analíticas tales como la especialización, el alcance de control, la formalización, etc.; en variables individuales a través de problemas en la integración de las actividades de los individuos, y en las variables de proceso, en cuanto a

procedimientos de coordinación y control. Sin entrar en la discusión acerca de los criterios de medida apropiados para esta variable, hemos optado por utilizar los dos más tradicionales: número de empleados y cifra de recursos de clientes.

Analizar la variable tecnología suele plantear diversos problemas relacionados con la clasificación de las distintas tecnologías aplicadas. En nuestro caso, sin embargo, las dificultades se atenúan por tener que analizar entidades que pertenecen a un mismo sector y que operan con una tecnología similar, aunque con diferencias en su grado de aplicación. Los aspectos considerados hacen referencia al grado de automatización, intensidad de oficinas, cajeros automáticos, etcétera.

Finalmente, la identidad recoge una serie de variables que caracterizan el «estado civil» de la organización, distinguiendo entre datos demográficos —antigüedad de la entidad, edad media y antigüedad de la plantilla—, origen y situación actual, y composición de la dirección (edad media, nivel de formación).

La mayor parte de los estudios que tratan estas variables como factores o elementos del entorno que influyen en el comportamiento de las organizaciones y al que, en consecuencia, éstas debieran adaptarse, soslayan el análisis, al menos de forma explícita de la estrategia. A nuestro entender, sin embargo, los factores externos no sólo reflejan las condiciones del entorno sino también las estrategias seguidas por la organización. Al respecto, no podemos olvidar que las organizaciones conforman, parcialmente, el entorno que les rodea y que, por tanto, muchas de las variables externas que determinan el comportamiento no son sino el resultado de decisiones estratégicas formuladas y ejecutadas por cada una de las organizaciones objeto de estudio. En nuestro caso, la adaptación de las cajas de ahorros españolas a factores tales como la internacionalización de la economía, la liberalización de los mercados de capitales, etc., ha exigido la adop-

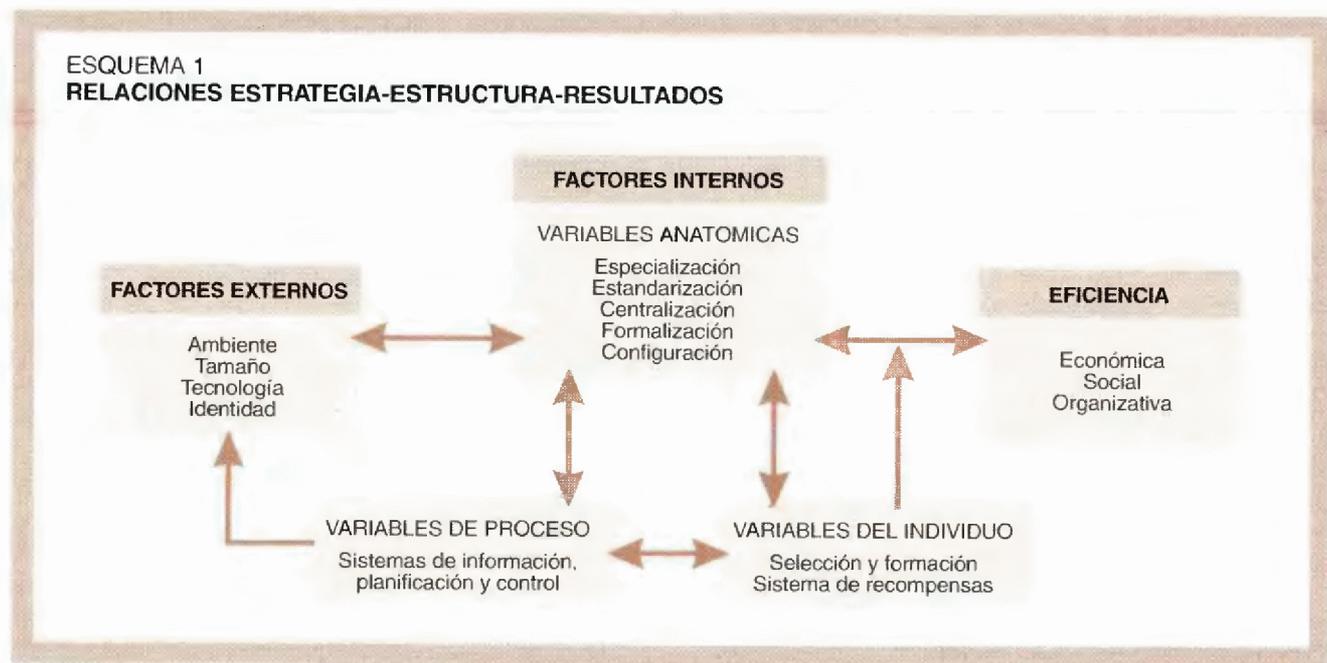
ción de posiciones estratégicas por parte de estas entidades, las cuales han determinado su situación actual manifestándose, a su vez, a través de los factores externos que se analizan en el modelo (tecnología, tamaño e identidad). Por todo ello consideramos que el estudio de los factores externos es indicativo, aunque sea indirectamente, de las estrategias seguidas por las cajas de ahorros españolas y nos permiten analizar no sólo la adaptación de la estructura al entorno, sino también la relación estrategia-estructura-resultados.

En la parte central del esquema 1 se integran los factores internos y las relaciones existentes entre los mismos, agrupados en tres clases que, conjuntamente, nos permiten comprender el fenómeno de la estructura organizativa:

a) Factores internos de carácter anatómico. Son los que, en sentido estricto, determinan la configuración estructural. Entre los mismos se incluye un conjunto de variables formales o cuasiformales que la organización utiliza para establecer pautas estables de comportamiento de los individuos participantes en la organización (Mintzberg, 1984; Khandwalla, 1977), tales como: el grado de especialización, la estandarización, la centralización de la toma de decisiones, la formalización y la configuración formal de las entidades.

b) Factores internos de proceso. Con el diseño de puestos de trabajo y de la superestructura no se cierra el ámbito de lo que hemos llamado estructura organizativa. Un análisis más amplio exige contemplar dicha estructura en funcionamiento, es decir, hemos de dar contenido a las actividades y relaciones de autoridad y comunicación previamente diseñadas. El sistema nervioso del esqueleto que forma la superestructura, lo constituyen los sistemas de planificación y control. Tradicionalmente, ambos sistemas se estudiaban de forma separada al de organización, pero en la actualidad se considera que los distintos sistemas constitutivos de la empresa se de-

ESQUEMA 1
RELACIONES ESTRATEGIA-ESTRUCTURA-RESULTADOS



terminan mutuamente (Kast y Rosenzweig, 1979).

c) La estructura es el esqueleto que soporta un sistema nervioso, pero su actividad la desempeña un sistema muscular: los individuos que integran la organización. Cualquier análisis de la estructura que no tenga en cuenta la conducta de los individuos sería, a todas luces, insuficiente. Desde el punto de vista del diseño de la estructura formal, la dirección puede establecer procedimientos de homogeneización del comportamiento humano en la empresa que, independientemente de factores de tipo psicológico —propios de la estructura informal—, contribuyan a la interiorización de las pautas de conducta por ella normalizadas. Los procedimientos de selección y adiestramiento del personal, así como los sistemas de recompensas y sanciones (Galbraith y Nathanson, 1978; Mintzberg, 1984) son dos medios claros con los que cuenta la empresa para dotar a la estructura de personal adecuado para el logro de sus fines.

El análisis de la cadena contexto-estructura-eficiencia requiere, en última instancia, tener en cuenta que una adecuada estructura organiza-

tiva condiciona el éxito o el fracaso de una organización. El diseño de una estructura adaptada a unas determinadas condiciones ambientales potencia la eficiencia de la organización y la dota de ventajas competitivas frente a aquellas otras que prestan menor atención a estos aspectos (De la Fuente, 1990).

La complejidad del concepto de eficiencia y su carácter multiatributo dificulta el análisis de las relaciones y la evaluación del papel de la estructura en la mejora de los resultados. Aunque existe un cierto consenso acerca de que la supervivencia es la consecuencia última de la eficiencia, este criterio de carácter «darwinista» no nos sirve para determinar la situación actual de las cajas de ahorros y para analizar las circunstancias que han conducido a dicha situación (Robbins, 1987).

A los efectos del presente trabajo, nos hemos apoyado en la sugerencia de Thompson (1967) sobre medidas de la eficiencia para contemplar tres aspectos de la misma que globalmente analizadas nos proporcionen una aproximación suficiente al grado de éxito o fracaso de estas entidades: eficiencia económica, eficiencia social y eficiencia organizativa.

Al igual que ocurría con los factores anteriores, la obtención de datos a través de encuesta nos impide utilizar medidas objetivas de la eficiencia, haciéndose necesario acudir a las opiniones de las personas encuestadas; mas, como afirma Bourgeois (1980), la opinión del personal ejecutivo sobre el significado de ratios y medidas es tan importante como su propio contenido informativo.

En este sentido, y dadas las características del sector de cajas de ahorros, para medir la eficiencia económica hemos utilizado variables opináticas acerca de la consecución de objetivos económico-financieros como los distintos tipos de márgenes, el nivel de riesgo crediticio y la calidad en la prestación de servicios financieros.

La medida de la eficiencia organizativa tiene un carácter interno, directamente relacionado con el funcionamiento de la estructura. Tres son los aspectos analizados: en primer lugar el estilo de dirección, es decir, el tipo de relaciones que se establecen entre superior y subordinado; en segundo lugar el tipo de relaciones que entre sí mantienen los responsables y el grado de cooperación a la hora de ejecutar las tareas,

como reflejo de la coordinación de actividades dentro de la entidad; por último, las relaciones entre departamentos en un intento de conocer el nivel de conflicto entre las diferentes partes que componen la estructura.

La eficiencia social intenta expresar el grado de satisfacción de los participantes directos (trabajadores) en la organización a través de tres medidas: rotación de personal, absentismo y clima social, con un contenido opinático y subjetivo. Adicionalmente, la particular misión de las cajas de ahorros induce a interesarse por otra medida de la eficiencia social de carácter más general y relacionada con la opinión del encuestado sobre la importancia que la obra social tiene en su entidad.

III. PERCEPCION DEL ENTORNO, DISEÑO ORGANIZATIVO Y EFICIENCIA DE LAS CAJAS DE AHORROS: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La investigación empírica que este trabajo resume se fundamenta en la información recabada mediante encuesta y facilitada por 42 de las 56 cajas de ahorros que, a comienzos de 1992, formaban parte del sector (*).

Tanto por el nivel de respuesta como por la distribución de las entidades en función de su cifra de recursos de clientes, la muestra obtenida puede considerarse como suficientemente representativa de la población de referencia (véase cuadro número 1) y las conclusiones del análisis como extrapolables al conjunto del sector de cajas de ahorros confederadas.

En una primera caracterización de las entidades que componen la muestra, cabe subrayar que, de las 42 cajas de ahorros analizadas, 15 se reconocen como de ámbito provincial, 23 como de ámbito regional, tres de ámbito nacional y una de ámbito internacional. De ellas, 13 son entidades resultantes de procesos de fusión y el resto (29) preserva su indepen-

CUADRO N.º 1

LAS CAJAS DE AHORROS INCLUIDAS EN LA MUESTRA EN RELACION CON LA POBLACION TOTAL

| CIFRA RECURSOS (en millones) | N.º entidad. Población | Porcentaje | N.º entidad. Población | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| < 20.000 | 4 | 7,14 | 3 | 7,14 |
| 20.001 - 100.000 | 6 | 10,71 | 2 | 4,76 |
| 100.001 - 200.000 | 20 | 35,71 | 17 | 40,48 |
| 200.001 - 500.000 | 15 | 26,79 | 12 | 28,57 |
| 500.001 - 2.000.000 | 9 | 16,07 | 6 | 14,28 |
| > 2.000.000 | 2 | 3,57 | 2 | 4,76 |
| TOTALES | 56 | 100,00 | 42 | 100,00 |

dencia. Además, se distribuyen casi a partes iguales entre cajas de fundación privada (22) y cajas de fundación pública (20).

En cuanto al número medio de empleados por oficina, 16 de las 42 cajas de ahorros emplean entre una y tres personas por oficina, otras 24 entidades figuran con cifras comprendidas entre cuatro y seis empleados y las dos restantes con más de seis empleados por oficina.

A la fecha de cumplimentación del cuestionario y por lo que a su estructura organizativa se refiere, 30 cajas de ahorros califican la suya como funcional, tres como divisional, dos como *holding* y siete como matricial.

La gama de productos y servicios ofertada por las cajas de ahorros que componen la muestra varía sensiblemente entre unas y otras entidades. De acuerdo con las respuestas obtenidas, diez de las cajas ofertan una gama que abarca entre uno y 21 productos y servicios; 21 entidades, es decir, la mitad de las incluidas en la muestra, ofrecen entre 22 y 25, y las 11 restantes más de 25 productos y servicios diferentes.

1. Percepción del entorno

Ante un entorno cada vez más complejo e incierto, los responsables de las cajas de ahorros españolas se ven abocados a afrontar día a día los

retos derivados de la incesante innovación tecnológica, el mayor nivel de competencia, las demandas de una clientela con mayor cultura financiera, el lanzamiento de nuevos productos financieros diseñados para satisfacer nuevas necesidades, etcétera.

De sus respuestas a la encuesta se desprende que los responsables de las entidades incluidas en la muestra, perciben un entorno muy competitivo y valoran como fuerte o muy fuerte la presión de la competencia, tanto vía precios (40 entidades) como vía oficinas (34 entidades). Califican también como importantes o muy importantes, y ello en el 69 por 100 de los casos, las modificaciones en la oferta de productos y servicios originadas por los cambios en el entorno financiero.

En general, se valora positivamente la desregulación del marco legal y su incidencia sobre la cuenta de resultados de las cajas de ahorros españolas. De hecho, un 52 por 100 de los responsables de estas entidades entiende que la menor regulación incide favorablemente sobre la cuenta de resultados y otro 33 por 100 la valora en términos más neutrales.

El ritmo de innovación tecnológica no parece ser el mismo en el conjunto del sector. Así, mientras 37 entidades no disponen todavía de un cajero automático por oficina, cinco cajas de ahorros superan ya este nú-

mero. La dispersión es sensiblemente mayor cuando el interés se centra en el porcentaje de operaciones automatizadas. Al decir de sus responsables, en 12 entidades dicho porcentaje se supera el 50 por 100, en 21 se sitúa entre el 20 y el 50 por 100, y en las nueve restantes no alcanza el 20 por 100.

Sin embargo, los responsables de 34 cajas de ahorros consideran previsible las necesidades de su clientela derivadas de la mayor cultura financiera de los ciudadanos españoles. Apreciación que mitiga los elevados grados de hostilidad y complejidad percibidos en el entorno, cambiante y competitivo, pero, al parecer, no excesivamente incierto.

2. Dimensiones de la estructura organizativa

Por lo que a la estructura organizativa de las cajas de ahorros se refiere, las opiniones de sus responsables nos proporcionan un perfil suficientemente representativo y preciso de las principales dimensiones de aquélla.

Especialización

El número de funciones relacionadas con la prestación de servicios financieros varía notablemente entre las entidades del sector. Así, el grado de especialización funcional medido a través de la desagregación horizontal de tareas oscila entre los siguientes intervalos: menos de 32 funciones (4 cajas de ahorros), entre 32 y 38 funciones (18 cajas de ahorros) y más de 38 funciones (20 cajas de ahorros). El grado de autonomía en la planificación del trabajo como expresión del nivel de especialización vertical alcanza cotas medias o superiores, dentro de la escala, en el 85 por 100 de las entidades, tanto en servicios centrales como en la red de oficinas; y es valorado como elevado o muy elevado para los servicios centrales en 27 entidades y para la red de oficinas, excluidas las de gran tamaño, en 33 cajas de ahorros.

Estandarización

Los procedimientos establecidos en los diferentes departamentos de las cajas de ahorros, en cuanto conjuntos de reglas escritas o no que indican cómo debe realizarse una determinada tarea o actividad, tienen importancia relevante dentro del sector para la entidad en su conjunto, y es aún más acusada para la red de oficinas y para los departamentos financieros y de administración. A este último respecto, 34 de las 42 entidades que componen la muestra calificaron como de bastante o mucha la importancia de los procedimientos para el departamento de administración y para la red comercial.

La importancia atribuida a las reglas y procedimientos tanto para el conjunto de la entidad como para algunas de sus funciones más típicas nos proporciona una idea del grado de estandarización de las tareas que en estas entidades, y específicamente en sus subdivisiones estructurales, se realizan. Esta idea se complementa con la que resulta de la consideración del grado de repetitividad en las referidas tareas. Al igual que en el caso de las reglas y procedimientos, el porcentaje de entidades que estimaron que dicho grado era medio o alto se sitúa en torno al 70 por 100: un 76 por 100 para la entidad en su conjunto, un 66 por 100 para el departamento de administración, un 76 por 100 para el departamento financiero y un 71 por 100 para la red comercial.

Además, la práctica totalidad de los responsables de las cajas aventuraron que el grado de estandarización en sus respectivas entidades habría de aumentar en el futuro (22 cajas de ahorros) o que, en todo caso, tendería a mantenerse (18 cajas de ahorros).

Centralización

El nivel jerárquico al que dentro de cada caja se toman las decisiones importantes perfila con relativa nitidez el grado de centralización que caracteriza a la estructura organizativa de estas entidades. De las respuestas obtenidas se desprende que

más de la tercera parte de las decisiones importantes se toman a nivel de alta dirección (37 entidades), que más de un tercio también de las decisiones importantes se toman a niveles intermedios de jerarquía (27 entidades), y que ese porcentaje se reduce notablemente para los niveles inferiores en la práctica totalidad de las cajas de ahorros (41 entidades).

Esta dimensión de la estructura organizativa atañe asimismo al grado de descentralización, participación y autonomía en el proceso de toma de decisiones. Al respecto, y en términos de opinión, los responsables de las entidades encuestadas entienden que el equipo de dirección limita su intervención a aquellas decisiones de mayor importancia (39 cajas), que a la hora de tomar decisiones importantes los subordinados consultan a la dirección (24 cajas), que no siempre las decisiones son tomadas conjuntamente por la dirección y sus subordinados (29 entidades) y que el grado de descentralización es considerablemente menor en las decisiones de política general que en las decisiones operativas (20 entidades).

En cuanto a su tendencia de futuro, la mayor parte de los encuestados vislumbran estructuras organizativas menos centralizadas (28 cajas) mientras que un 28 por 100 (12 cajas) opina que se mantendrían los actuales niveles de centralización. Esta tendencia a la descentralización viene a confirmar la relación inversa que teóricamente cabe establecer entre estandarización y centralización, en cuanto formas alternativas de regular y coordinar el comportamiento individual, y que en estas entidades parece efectivamente producirse entre ambas variables.

Formalización

La importancia de la variable formalización dentro de la estructura organizativa de las cajas de ahorros tiene su reflejo en los documentos escritos disponibles y en el nivel de difusión de los mismos en cada una de estas entidades. Como exponente del grado de burocratización y estabilidad de los procesos organizativos de las cajas, cabe interpretar la exis-

tencia de organigrama difundido entre todo el personal en 30 de las 42 entidades analizadas, así como de manual de funciones para todos los niveles de la jerarquía en 21 de las cajas y manual de procedimiento en 33 entidades. Además, la práctica totalidad de las cajas de ahorros (95 por 100) declararon contar con otros tipos de documentos y procedimientos escritos de circulación interna en el seno de la organización.

El grado de formalización de las comunicaciones horizontales, es decir, entre miembros de diferentes departamentos e igual nivel jerárquico, puede calificarse también de elevado, pues en 26 de estas entidades son frecuentemente escritas. Tal grado de formalización resulta ser sensiblemente inferior en las comunicaciones verticales, entre miembros de un mismo departamento y diferente nivel jerárquico, ya que casi nunca son escritas en 31 de las cajas incluidas en la muestra.

Configuración

Otra dimensión de la estructura organizativa de las cajas de ahorros es la que resulta de la consideración del número de niveles jerárquicos en cada departamento, el alcance de control y la intensidad administrativa. El análisis de estas variables, todas ellas de carácter anatómico, nos proporciona un esbozo de la configuración organizativa de estas entidades.

Para el conjunto de la organización, en 22 cajas de ahorros, sus responsables precisan entre cuatro y cinco el número de niveles jerárquicos existentes. En otras 14 entidades este número es inferior a cuatro, y en las seis restantes es igual o superior a seis. Por departamentos, el número de niveles jerárquicos oscila entre tres y cinco para la red comercial (30 entidades), entre dos y tres en los departamentos financieros (28 entidades), entre uno y tres en la subdivisión de planificación (36 entidades), y alcanza la cifra de tres en los respectivos departamentos de administración de 22 de las entidades encuestadas. En cuanto a su tendencia de futuro, 25 entidades opinan que el número de niveles jerárquicos no

experimentará cambios sensibles, 11 cajas que tiende a aumentar y otras seis que se verá reducido en el futuro.

En cuanto atañe a la variable alcance de control, y como medida de la misma, se preguntó a los responsables de las cajas por el número medio de subordinados por superior tanto en los niveles altos como en los bajos de la estructura. De sus respuestas se desprende que el alcance de control en estas entidades es relativamente limitado, si bien las diferencias entre Cajas son ciertamente significativas. Para los niveles altos de estructura, 27 cajas cifraron entre dos y cinco el número de subordinados por superior, y 12 entidades entre seis y diez. Cifras no muy dispares de las ofrecidas para los niveles bajos de estructura: entre uno y cinco (22 cajas) y entre seis y diez (14 cajas).

La relación entre personal administrativo y personal directamente ocupado en operaciones de activo y pasivo refleja el grado de intensidad administrativa de cada entidad. Este puede considerarse relativamente elevado para el conjunto del sector a tenor de las respuestas obtenidas: entre un 20 y un 30 por 100 en 22 de las 42 cajas de ahorros y un porcentaje superior al 30 por 100 en 12 entidades.

De la consideración conjunta de las variables determinantes de la configuración de las cajas de ahorros españolas, y a tenor de las respuestas obtenidas, resulta un perfil que revela el carácter poco piramidal de sus estructuras organizativas, con grados de descentralización similares en los niveles altos y bajos de la estructura, y con una elevada intensidad administrativa que distingue a estas entidades de las que operan en otros sectores de actividad.

Control

El análisis de los sistemas y técnicas de control, y en particular su carácter global o parcial, frecuencia e intensidad, nos brinda otra importante dimensión de la estructura organizativa, la resistencia a los mismos

es valorada como débil o de mediana importancia por otras tantas entidades.

El análisis de los sistemas y técnicas de control, y en particular su carácter global o parcial, frecuencia e intensidad, nos brinda otra importante dimensión de la estructura organizativa de las cajas de ahorros. La información obtenida revela que en la mayor parte de estas instituciones (30 cajas) el control de las grandes áreas corre a cargo de un departamento con funciones específicas de control y que lleva éste a cabo de manera global. En el resto de entidades (12 cajas) el control es de carácter parcial y específico por área de actividad.

Entre los sistemas de control empleados sobresalen por su implantación en un mayor número de cajas los siguientes: control presupuestario (40 entidades), control de costes (31 entidades), control de inversiones (38 entidades), control de tesorería (37 entidades) y control de oficinas (41 entidades). Es de resaltar además que los responsables de 33 cajas de ahorros coincidiesen en calificar el sistema de dirección implantado en sus respectivas organizaciones como de dirección por objetivos.

Planificación

Esta última dimensión de la estructura organizativa completa a la variable planificación de la que es indisoluble y cuyos objetivos, como acabamos de poner de manifiesto, trata de garantizar.

De los niveles de planificación estratégica por los que se preguntaba en la encuesta (empresarial, estratégico, táctico y presupuestario), la mayor parte de las cajas dicen definir estrategias de carácter empresarial (36 entidades), estrategias de actuación a largo plazo (35 entidades), políticas generales para cada una de las áreas funcionales y presupuestos anuales de carácter global y para el conjunto de la organización (41 entidades), como expresión numérica de los planes y políticas referidos. Mención especial merece el recono-

cimiento por parte de 28 de las instituciones encuestadas de mantener y seguir una política de grupo financiero.

Selección y remuneración del personal

Finalmente, y por lo que se refiere a las variables relativas al comportamiento de los individuos que participan en la organización, se recabó información acerca de los procedimientos de selección, formación y remuneración del personal. Como rasgos más discriminantes de las entidades del sector cabe subrayar, a este último respecto, los siguientes: 29 de las cajas encuestadas cuentan con un servicio propio de selección de personal, 41 con servicio de formación, sólo 14 entidades disponían de planes de retribución en función de la productividad, en 40 cajas existían planes de promoción del personal y tan sólo en seis entidades estaban previstos o en vigor planes de flexibilización de la plantilla.

3. Eficiencia global

Una vez descritas las variables que en mayor medida contribuyen a explicar la estructura organizativa de las cajas de ahorros españolas, es preciso analizar también las relaciones que, a la luz del modelo propuesto, se establecen entre el contexto, los procesos organizativos y la eficiencia de estas instituciones financieras.

El éxito o fracaso de una organización depende, en última instancia, de su eficiencia, entendida ésta, si no en sentido estrictamente económico, sí desde una triple perspectiva: económico-financiera, organizativa y social. Al objeto de obtener una medida multiatributo de esta variable, se solicitó a los responsables de las entidades encuestadas su opinión sobre los márgenes de rentabilidad, riesgo y calidad en la prestación de servicios, así como sobre diversos aspectos relacionados con la eficiencia organizativa (coordinación, cooperación y conflicto) y social (rotación del personal, absentismo y clima social) de las cajas de ahorros.

En comparación con sus competidores directos, las cajas de ahorros dicen operar con márgenes financieros altos o muy altos (17 entidades), medios (10 entidades) y bajos (cinco entidades). Cuando la comparación se plantea en términos de márgenes operativos, éstos continúan siendo altos o muy altos en opinión de los responsables de 23 instituciones, medios en 15 cajas de ahorros y bajos en las cuatro entidades restantes. Los márgenes de explotación se aproximan más a los de la competencia aun cuando 16 cajas consideran que son también altos o muy altos, 18 cajas los sitúan en términos medios y las ocho restantes por debajo de los de la competencia.

El cobro de comisiones en las cajas de ahorros contribuye en menor medida, siempre en comparación con la competencia y en la opinión de los encuestados, al logro de la eficiencia económico-financiera: 28 entidades entienden que en comparación con la competencia el cobro de comisiones alcanza cotas bajas (23) o muy bajas (5), 11 se sitúan en niveles medios y sólo tres en un nivel alto.

La percepción del riesgo crediticio varía también ampliamente entre las 42 entidades que respondieron a la encuesta. Es bajo o muy bajo para 17 cajas, medio para otras 17 y alto para las ocho restantes.

Mayor unanimidad se registra a la hora de valorar la calidad de los servicios prestados por estas instituciones financieras, oscilando entre calidad media (15 cajas), alta (26 cajas) y muy alta (una caja).

La contribución de los procesos organizativos al logro de la eficiencia global de las cajas de ahorros encuentra una buena medida en la valoración que los encuestados hacen de las relaciones existentes entre los responsables, los procedimientos de coordinación aplicados y el grado de conflicto entre los departamentos de la entidad.

De acuerdo con dichas valoraciones cabe colegir que la eficiencia or-

ganizativa de las cajas de ahorros españolas es relativamente satisfactoria, al menos en un porcentaje elevado de las entidades encuestadas. Así, en el interior de estas organizaciones parecen predominar las relaciones horizontales o laterales (28 entidades), basadas en la información y la cooperación, sobre las relaciones verticales o jerárquicas (14 entidades) entre los responsables. En la misma dirección apunta la valoración de las relaciones interdepartamentales que son entendidas como buenas (29) o muy buenas (3) por los responsables de 32 entidades, denotando un bajo nivel de conflicto organizativo. Y es también digna de reseñar la forma en que, de acuerdo con las opiniones recabadas, tiene lugar la coordinación de las actividades de los distintos departamentos: mediante contacto directo e informal entre los responsables (16 entidades) o a través de un comité que se reúne periódicamente con los responsables de todas las áreas afectadas (25 entidades).

La mayor o menor presencia social de estas instituciones y el grado de satisfacción de su personal en cuanto participantes en la organización, configuran una nueva dimensión de la eficiencia global de las cajas de ahorros: su eficiencia social. Como aproximaciones suficientes a esta dimensión de la eficiencia, recabamos la opinión de los responsables de las cajas con respecto a la importancia de la obra social en el ámbito externo de la organización y con respecto al clima social existente en su interior.

La cifra de recursos comprometidos con la obra social fue calificada como alta o muy alta por los responsables de 14 cajas de ahorros, 23 la calificaron como media y cinco como baja, siempre en comparación con la media del sector.

El clima social reinante en el interior de la organización fue considerado bueno por 23 cajas de ahorros y normal o medio por los responsables de 18 entidades. Tan sólo en una de las cajas se valoraban como malas las relaciones entre los participantes en la organización. Esta satisfactoria

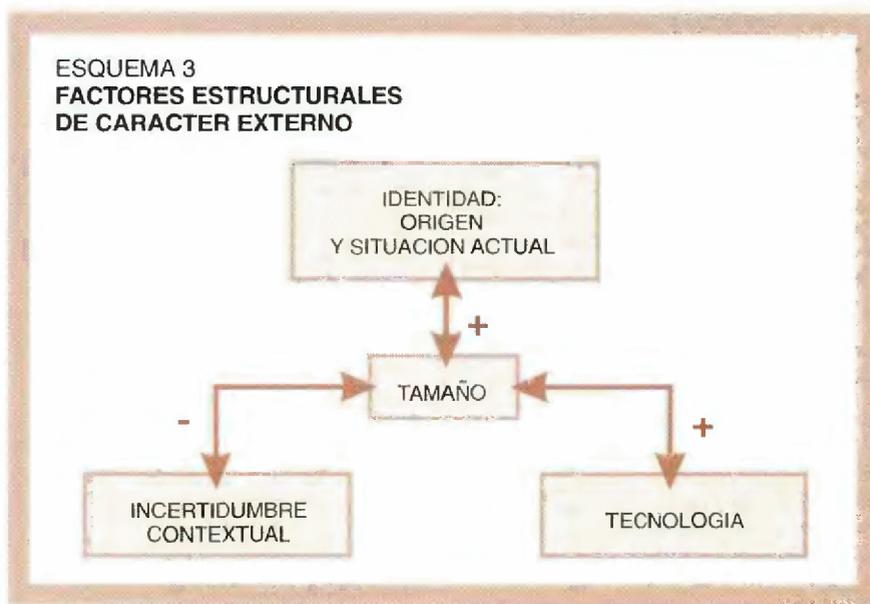
valoración se veía corroborada por las opiniones recabadas respecto a otros dos indicadores de esta vertiente de la eficiencia: 36 entidades calificaban como baja o muy baja la tasa de rotación del personal, y en uno más, 37, se consideraba también como baja o muy baja la tasa de absentismo laboral.

IV. INVESTIGACION EMPIRICA

El análisis sistemático y ordenado de la estructura organizativa de las instituciones de ahorro requiere el estudio de los tres bloques de variables señalados en el modelo, así como de las relaciones existentes entre las mismas y su conexión última con la eficiencia global de las entidades encuestadas. Con este propósito, el trabajo se desarrolló a lo largo de tres etapas o fases (véase esquema 2): la primera, orientada a la búsqueda de aquellos elementos o factores externos más significativos entre los determinantes del proceso de formación y desarrollo de la estructura organizativa, así como a la constatación de las regularidades más importantes que relacionan al contexto con la organización; la segunda, dirigida a la identificación de los factores internos explicativos del diseño estructural, en un intento de perfilar las dimensiones que mejor definen la estructura organizativa de las cajas de ahorros; por último, la tercera fase intenta ampliar las dos anteriores introduciendo en el análisis los niveles de eficiencia de las entidades encuestadas, subrayando las relaciones contexto-estructura-eficiencia más significativas.

1. Factores contextuales de diseño estructural

El análisis de las relaciones contexto-estructura, primer eslabón del paradigma que centra el interés de esta investigación, requiere en primer término, identificar los factores contextuales o ambientales que las cajas de ahorros percibieron como más relevantes de entre los sugeridos en la



encuesta, a efectos de explicar la formación y desarrollo de su estructura organizativa.

Mediante técnicas de análisis multivariante, pudimos identificar como principales factores externos o contextuales a los siguientes: tamaño, identidad organizativa, origen fundacional, tecnología y entorno.

Una visión conjunta de los resultados obtenidos —esquema 3— revela el papel central que juega el tamaño en su relación con el resto de los factores determinantes del contexto organizativo de las cajas de ahorros. La variable identidad se relaciona directa y positivamente con la dimensión (número de empleados,

cifra de recursos) en dos de sus principales modalidades: situación actual y origen fundacional. Así, por un lado, se constata que aquellas entidades cuya situación actual es consecuencia de un proceso de fusiones presentan un mayor tamaño que aquellas otras que optaron por preservar su independencia, y, por otro lado, que las cajas de ahorros de fundación pública inicial son también mayores que las de fundación privada.

Por lo que se refiere a su entorno, la percepción de complejidad es más acusada tanto en las entidades de mayor tamaño como en las de reducida dimensión. Unas y otras parecen visualizar, además, un ambiente de fuerte hostilidad en sus ámbitos geográficos respectivos. Contrariamente, las cajas de ahorros de tamaño medio, que circunscriben su actividad a un ámbito regional o provincial, y en especial las provenientes de fusiones perciben un entorno menos complejo aunque más incierto.

Tamaño y tecnología se muestran también como variables interrelacionadas en nuestro análisis. Se observa que las entidades con mayor grado de automatización resultan ser las cajas de ahorros más grandes y más pequeñas, y que son las de tamaño intermedio las que se encuentran con mayores problemas en sus procesos de automatización. Esta situación sugiere que un elevado número de cajas de ahorros españolas se enfrentan a restricciones de índole técnica a la hora de diseñar su oferta de nuevos productos y servicios, como consecuencia de la inadecuación existente entre su escala de operaciones y la tecnología de producción utilizada.

En función de su percepción del entorno y en términos de estas variables, las cajas de ahorros españolas pudieran ser clasificadas en tres grupos homogéneos y diferenciados entre sí. El más numeroso, formado por 28 entidades de tamaño intermedio y ámbito de actuación provincial o local, que han permanecido al margen de procesos de fusiones, que perciben un entorno poco com-

plejo, aunque relativamente dinámico y hostil, y que se enfrentan a problemas de competitividad y falta de adecuación entre su tamaño y grado de automatización.

La segunda clase integra a 11 de las 42 cajas de ahorros que componen la muestra. Se trata de entidades resultantes de un proceso de fusión, de mayor tamaño que las anteriores y ámbito geográfico regional o supra-regional, y que perciben un mayor grado de incertidumbre y complejidad ambiental.

En último término, un grupo constituido por tan sólo dos cajas de ahorros, las dos de mayor dimensión, que han participado en procesos de fusión o absorción, que operan en todo el territorio nacional y siguen estrategias de internacionalización. Su percepción del entorno pone el acento en la complejidad y reduce el grado de incertidumbre asociado al mismo.

2. Factores internos de diseño estructural

Identificadas las variables más significativas del contexto organizativo de las cajas de ahorros, el siguiente paso en nuestra investigación empírica se orientó hacia la determinación de los factores internos de diseño estructural. El análisis de correspondencias efectuado en este estado del trabajo nos condujo a la identificación de las dimensiones que mejor definen la estructura organizativa de las cajas de ahorros españolas. Cinco son estas dimensiones o factores explicativos: estructuración de actividades, mecanismos de coordinación del comportamiento administrativo, centralización, grado de formalización e intensidad administrativa.

Una primera evaluación de los resultados obtenidos en esta fase del análisis es la que atañe a la importancia de las variables anatómicas de estandarización, formalización, configuración y especialización, como elementos de definición de la estructura formal, frente a las variables de proceso y las relativas al in-

dividuo. Se aprecian además las relaciones existentes entre los tres grupos de variables internas que hemos considerado como determinantes del diseño estructural.

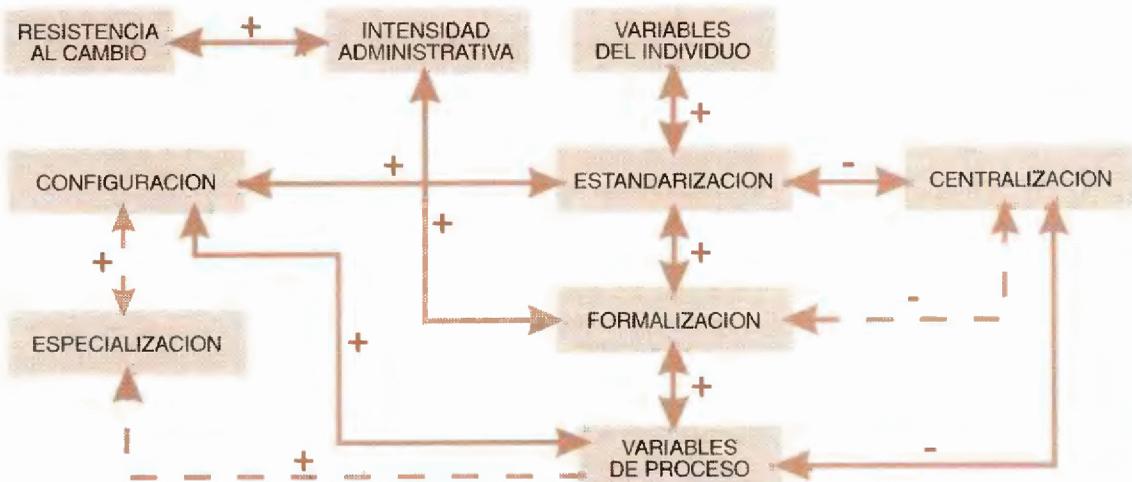
Conjuntamente considerados, los cinco factores identificados permiten explicar el proceso de formación y desarrollo estructural de las cajas de ahorros españolas en los términos que refleja el esquema 4, resultando relevantes las siguientes apreciaciones:

a) Se constata la existencia dentro del sector de cajas de ahorros de dos formas estructurales polares, determinadas en principio por el tamaño de las instituciones. Por un lado, encontramos estructuras organizativas incipientes caracterizadas por su escasa estandarización y formalización, reducido número de niveles jerárquicos y poca importancia de los sistemas administrativos formalizados. En el otro extremo, se hallan estructuras burocráticas, de carácter más formalizado, especializado y jerárquico, y con mayor propensión al uso de sistemas formales de planificación.

b) Se perciben también dos formas alternativas de regulación del comportamiento administrativo de las cajas de ahorros. La coordinación de las actividades se intenta bien a través de la centralización de la toma de decisiones, bien mediante normas y procedimientos —estandarización— que restrinjan el comportamiento individual. Ambas formas de proceder resultan contrapuestas, de manera que cuanto mayor es el grado de estandarización, menor es, por lo general, el nivel de centralización de la toma de decisiones.

c) Las variables de proceso —básicamente los sistemas formales de control— se relacionan negativamente con la centralización y positivamente con el resto de variables anatómicas, lo que viene a refrendar la apreciación anterior de que los sistemas formales de proceso juegan a favor de la estandarización y formalización, como un mecanismo más de coordinación y permiten mayores grados de descentralización.

ESQUEMA 4
FACTORES ESTRUCTURALES DE CARACTER INTERNO



d) Las variables del individuo se relacionan también positivamente con la estandarización, significándose expresamente la percepción de que los servicios internos de selección constituyen un mecanismo de regulación previa del comportamiento de los futuros participantes en la organización, en la medida en que proceden a seleccionar a aquellos individuos que mejor se adaptan al tipo de formalización que define la estructura organizativa de las cajas.

e) Finalmente, el análisis pone de manifiesto que el grado de intensidad administrativa de las entidades de ahorro encuestadas se relaciona positivamente con la formalización, como a priori cabría esperar, ya que una de las misiones clásicas del personal indirecto es producir normas que formalicen el comportamiento. De aquí, también, que cuanto mayor sea el tamaño del componente administrativo mayor es la resistencia a los cambios en la estructura organizativa, pues quienes crean las normas son los menos dispuestos a modificarlas.

Como punto final a estas observaciones sobre la estructura organizativa de las cajas de ahorros es-

pañolas, cabe colegir que las variables más enraizadas con el enfoque organizativo clásico son, en última instancia, las que mejor explican el proceso de formación y desarrollo estructural de estas entidades: la configuración, medida en términos de número de niveles jerárquicos y grado de intensidad administrativa; la estandarización y la centralización como formas alternativas de regular y coordinar el comportamiento individual, bien sea a través de normas escritas o por medio de la supervisión directa, y —por último— las variables de proceso y del individuo que aparecen vinculadas, como se ha dicho, al proceso mismo de formalización del comportamiento individual.

A partir de los resultados obtenidos en esta etapa del estudio, fue también posible agrupar y caracterizar a las entidades incluidas en la muestra a tenor de la información facilitada en sus respuestas al cuestionario remitido. Tras la aplicación del pertinente análisis de jerarquías, 39 de las 42 cajas se distribuyeron entre los dos grandes grupos que a continuación se describen.

Un primer grupo formado por 21 de las 42 cajas de ahorros, la mitad

de la muestra analizada, y en el que se encuadran aquellas entidades con estructuras organizativas del tipo burocrático, pero no excesivamente desarrolladas por cuanto su nivel de estructuración de actividades y su grado de descentralización, formalización e intensidad administrativa, se sitúan en niveles intermedios. Es decir, nos encontramos ante un grupo de cajas que presentan un perfil organizativo homogéneo y que se caracterizan por ser entidades estandarizadas y especializadas con una pirámide jerárquica relativamente elevada, por utilizar sistemas formales de planificación y control, y por mantener niveles intermedios de descentralización, formalización e intensidad administrativa.

El segundo grupo aparece compuesto por 18 cajas de ahorros con estructuras organizativas también de carácter burocrático pero, comparativamente con el grupo anterior, mucho más desarrolladas y con un nivel de estructuración de actividades más elevado. Su perfil organizativo revela un diseño estructural con mayor número de niveles jerárquicos, grado superior de especialización, tendencia más acusada a la descentraliza-

ción y menor estandarización, niveles de formalización más elevados y un menor grado de intensidad administrativa.

Las tres cajas restantes presentan una estructura organizativa no suficientemente definida, y con un perfil atípico, que impide su clasificación en alguno de los dos grupos anteriores.

Una vez descritos los factores determinantes del diseño organizativo de las cajas de ahorros españolas, tanto los contextuales como los de estructura interna, estamos en condiciones de explicitar las relaciones contexto-estructura más significativas que en el ámbito organizativo de estas entidades parecen establecerse. Del análisis de las correlaciones existentes entre unos y otros factores es de interés subrayar que:

a) La variable contextual de identidad organizativa que discrimina entre cajas independientes y cajas resultantes de procesos de fusión determina el grado de estructuración, formalización y centralización, relativamente mayor en las primeras que en las segundas.

b) El tamaño de la entidad influye directamente en las variables anatómicas de estructura, constándose que las cajas de ahorros de menor dimensión son las que se muestran menos estructuradas y formalizadas.

c) La identidad organizativa en su modalidad de origen de las cajas de ahorros guarda también relación con las variables anatómicas de estandarización-formalización, configuración y especialización, como elementos de definición de la estructura formal. Las entidades de fundación pública se revelan como organizaciones más estructuradas y centralizadas, menos formalizadas y con un mayor grado de intensidad administrativa que las de fundación privada.

d) La variable tecnología se vincula a la centralización en cuanto elemento de coordinación del comportamiento en las organizaciones: el desarrollo de sistemas tecnológi-

cos adecuados parece facilitar la descentralización de actividades en un sentido puramente operativo —no decisional— como consecuencia de la automatización de gran parte de las operaciones.

e) Finalmente, se observa que cuanto mayor es el grado de incertidumbre, variabilidad y hostilidad en el contexto que perciben las entidades, más acusada es su tendencia a la estructuración y centralización y más baja su intensidad administrativa.

En suma, se obtiene una cierta evidencia empírica en favor de la hipótesis de que la estructura organizativa viene determinada por factores contextuales o ambientales, entre los que se encuentran la identidad, el tamaño y la tecnología cual reflejo del comportamiento estratégico de las entidades, y por consiguiente de la secuencia causal estructura-estrategia en el sentido de que la primera sigue a la segunda.

3. Las relaciones contexto-estructura-resultados

La tercera etapa de la investigación centra su atención en el análisis de la eficiencia global y sus variables explicativas. Aplicando idéntica metodología que en las dos fases anteriores pudimos detectar la influencia de cuatro factores básicos en la apre-

ciación de la eficiencia global de las cajas de ahorros confederadas: eficiencia económico-social, eficiencia económica, nivel de comisiones y nivel de riesgo.

El análisis de las relaciones latentes entre estas cuatro dimensiones revela la existencia de un bucle cerrado a través del cual se integran los tres componentes considerados como determinantes de la eficiencia global de las entidades encuestadas, a saber: eficiencia económica, eficiencia organizativa y eficiencia social (véase esquema 5). Tres componentes que no son sino variaciones sobre un mismo tema, es decir, medidas de ese concepto más amplio que es el de eficiencia global, y que utilizadas conjunta o separadamente expresan su nivel en un determinado momento.

Es de subrayar, también, la importancia de las magnitudes económico-financieras como indicadores de la eficiencia global de las entidades analizadas y su interacción con otras informaciones relativas al clima organizativo, la satisfacción de los participantes en la organización y la proyección social de estas instituciones en su ámbito geográfico de actuación. Tales interdependencias vienen a confirmar, en definitiva, la influencia del factor humano sobre la eficiencia económica y el carácter indisoluble de los parámetros rentabilidad-solvencia-obra social en las cajas de ahorros españolas.



La importancia de la eficiencia económica se amplía con la consideración de dos aspectos íntimamente ligados a ésta: el nivel de riesgo asumido por la entidad —cara opuesta de la rentabilidad alcanzada por la misma— y el nivel relativo de ingresos por comisiones, como indicador del grado de adaptación de las cajas a los procesos de cambio registrados en el sistema financiero español.

Obtenida una cierta evidencia empírica acerca de los factores explicativos de la estructura y contexto organizativos de las cajas de ahorros, así como de la eficiencia global de las mismas, nos interesamos, como colofón a nuestro estudio, por el análisis cruzado de los resultados obtenidos a la luz de las relaciones contexto-estructura-resultados y por la existencia en el sector de cajas de grupos de entidades con perfiles homogéneos en cuanto a sus características organizativas, comportamiento estratégico y eficiencia global.

Las correlaciones entre las variables estructurales de carácter interno, los factores contextuales y los determinantes de la eficiencia global, muestran que esta última viene asociada básicamente al tamaño, comprobándose que esta dimensión contextual resume los efectos de los cambios ambientales producidos en el sector financiero y es determinante del grado de desarrollo estructural alcanzado por las entidades de ahorro. De esta manera, el tamaño y la situación actual de estas entidades se revelan como las condiciones contextuales determinantes del diseño estructural y con mayor incidencia respectiva sobre el eficiente o ineficiente funcionamiento de la organización. Ciertas características estructurales asociadas a la mayor estructuración de las actividades, descentralización y estandarización y formalización del comportamiento coadyuvan, también, al logro de la eficiencia global.

A tenor de estas relaciones causales entre los eslabones de la cadena contexto-estructura-resultados, procedimos finalmente a agrupar a

las cajas de ahorros en clases homogéneas en función de sus características organizativas y contextuales y de su nivel de eficiencia. Los resultados del análisis señalan la presencia de cuatro grupos de Cajas cuya composición y perfil característico se resumen a continuación:

a) El primero y más numeroso de los grupos aparece formado por 28 cajas de ahorros pequeñas y medianas, que han optado por preservar su independencia, presentan los niveles de automatización más bajos del sector y se enfrentan a un entorno hostil e incierto. Se trata de una clase integrada por entidades con estructuras organizativas relativamente desarrolladas o de tipo burocrático. El carácter mecánico y formalizado de este tipo de configuración estructural unido al elevado coeficiente de intensidad administrativa que se ven obligadas a mantener en relación con la escala de sus operaciones, provoca una gran disparidad en los resultados alcanzados por estas instituciones de ahorro. La inadecuación entre las características contextuales —esencialmente tamaño e incertidumbre ambiental— y la estructura organizativa diseñada —excesivamente desarrollada para los requerimientos ambientales— pudiera ser la causa de la menor eficiencia económica y social y los mayores niveles de riesgo soportados por este conjunto de entidades.

b) La segunda clase agrupa a 11 cajas de ahorros de mediana dimensión y resultantes todas ellas de procesos de fusión. Se trata de entidades con configuraciones organizativas altamente estructuradas, más tendentes eso sí a la estandarización de procedimientos que a la centralización de la toma de decisiones. La relación entre el contexto y la estructura es relativamente adecuada y sólo cuatro de las 11 instituciones asignadas a este grupo se enfrentan a problemas de eficiencia: parece evidenciarse cómo los procesos de fusión y reestructuración de entidades de ahorro pueden conducir a situaciones de ineficiencia e incremento del riesgo que, a corto plazo, harían recomendable la recentralización de

la toma de decisiones y un control más estricto sobre los procesos de asignación de recursos en estas entidades.

c) El tercer grupo está integrado por las dos cajas de ahorros más grandes del sector, instituciones que se diferencian del resto por su tamaño y la mayor complejidad del ambiente al que se enfrentan. Ambas entidades vienen caracterizadas por la mayor estructuración de sus actividades y la relativa centralización de la toma de decisiones, pudiéndose afirmar, por tanto, que nos encontramos ante organizaciones con configuraciones burocráticas de carácter mecánico, muy adecuadas a su escala de operaciones y a las características del entorno en el que actúan. Su eficiencia global se sitúa a un nivel elevado y las dimensiones explicativas de la misma (económica, social y organizativa) se equilibran mutuamente. De nuevo, el tamaño se vislumbra como la dimensión contextual determinante del grado de desarrollo estructural y del nivel de eficiencia con que operan estas instituciones financieras.

d) En último término, nos encontramos con una única entidad financiera, que se corresponde con la más pequeña de las cajas de ahorros españolas y que, a lo largo del estudio, mostró un comportamiento claramente diferenciado del resto de entidades encuestadas. Tanto sus características contextuales como organizativas son determinantes del bajo nivel de eficiencia, sobre todo económica, y elevado riesgo soportado por la misma.

V. A MODO DE CONCLUSION

En suma, cabe concluir que el sector de cajas de ahorros de nuestro país sigue pautas de comportamiento y alcanza resultados relativamente homogéneos. Salvo casos concretos, la mayor parte de las instituciones percibe el entorno, formula su estrategia y diseña su estructura organizativa siguiendo los patrones estandarizados dentro del sector. Por

tanto, parece evidenciarse que el contexto y la estructura, aunque importantes, no son restricciones insoslayables para la consecución de los niveles medios de eficiencia sectorial. Dos son, únicamente, las situaciones que inducen ineficiencia: la escasa dimensión y el crecimiento vía fusión. La inadecuación entre tamaño y estructura organizativa, así como los problemas derivados de la reestructuración de las cajas inmersas en procesos de fusión, son circunstancias críticas determinantes de la menor eficiencia global, al menos a corto plazo, de ciertas instituciones de ahorro. Más en general, la investigación realizada proporciona una cierta evidencia empírica de los factores determinantes de la concatenación estrategia-estructura-resultados y de la relevancia de este paradigma para el análisis del proceso de formación y desarrollo de la estructura organizativa.

NOTA

(*) Este trabajo resume una investigación más amplia sobre la estructura organizativa de las cajas de ahorros financiada y publicada por la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social.

BIBLIOGRAFIA

- BOURGEOIS, L. J. (1980), «Performance and consensus», *Strategic Management Journal*, volumen 1, n.º 2, págs. 227-248.
- CHILD, J. (1972), «Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice», *Sociology*, vol. 6, n.º 1; páginas 1-22.
- DUNCAN, R. B. (1972), «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n.º 2; págs. 313-327.
- (1979), «What is the right organizational structure?», *Organizational Dynamics*, vol. 8, número 4; págs. 58-80.

FUENTE SABATÉ, J. M. de la (1990), *La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León*, Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Hacienda, Valladolid.

GALBRAITH, J. R., y NATHANSON, D. A. (1978), *Strategy implementation. The role of structure and process*, West Pub. Co., St. Paul, Minn.

HERNANGÓMEZ, J. et al (1992), *La Estructura Organizativa de las cajas de ahorros. Un análisis de la relación estrategia-estructura-resultados*, Fundación FIES.

KAST, F. E., y ROSENZWEIG, J. E. (1979), *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, Ed. McGraw Hill, México.

KHANDWALLA, P. N. (1977), *The design of organizations*, Harcourt, Brace & Jovanovich, New York.

MINTZBERG, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona.

ROBBINS, S. P. (1987), *Organization theory: Structure, design and applications*, Prentice Hall Int., Englewood Cliffs, New Jersey.

THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in action*, McGraw Hill, New York.