

Las tecnologías de la información y comunicación en el seno de una entidad bancaria



artículo

María Elena García Ruiz

Profesora Titular de Escuela Universitaria en el Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cantabria

Partiendo de un análisis más amplio centrado en la relación de las empresas con las tecnologías de la información y la comunicación, este artículo recoge el estudio de caso sobre Caja Cantabria, entidad financiera situada en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Para ello, y tras un acercamiento dirigido a conocer el entorno donde opera la empresa, se aborda la forma de gestionar la información y el personal, paso previo para estudiar la organización conforme a las directrices de Mintzberg.

Caja Cantabria es una entidad financiera que presta sus servicios en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Desde su fundación ha centrado su labor en apoyar a la sociedad cántabra en todos sus ámbitos. La dedicación y aportaciones de Francisco Rivas Moreno y Modesto Tapia Caballero dieron lugar al Monte de Piedad y Caja de Ahorros, que con el tiempo pasó a denominarse Caja de Ahorros de Santander y Cantabria. Años después, la entidad adoptaría el nombre con el que se la conoce actualmente: Caja Cantabria.

Este artículo aborda la situación de Caja Cantabria en su centenario (cerca del cambio de siglo), con los retos que este paso ha supuesto para las entidades financieras (la llegada de la nueva moneda europea y la transición de los sistemas informáticos al año 2000). Tras una primera parte dedicada al entorno de la entidad, su relación con la información y el personal, en la segunda se analizará cómo fluye la información según las aportaciones de Mintzberg. Finaliza el trabajo con un análisis de la implicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Caja Cantabria. Este estudio de caso forma parte de un trabajo más amplio sobre la relación del empresariado cántabro con las TIC, mediante la realización de una

encuesta y el estudio de tres empresas que las utilizan de forma distinta.

Caja Cantabria y su entorno

Nadie pone en duda hoy día que la presencia en Internet es obligada. El entorno altamente competitivo en el que desarrolla su actividad Caja Cantabria convierte a la tecnología en un pilar estratégico de primer orden que soporte con eficiencia la actividad comercial, financiera y operativa de la entidad.

La evolución de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevos canales de distribución, la sofisticación creciente de las redes de comunicación y, en definitiva, la eclosión de la llamada “sociedad de la información” o “sociedad del conocimiento” conllevan nuevas formas de negocio y de relación con los clientes que incorporan amenazas y oportunidades que resulta necesario gestionar adecuadamente. En los últimos años, Caja Cantabria ha potenciado su banca electrónica por Internet, incorporando nuevas funcionalidades y servicios hasta situarse en un nivel plenamente competitivo dentro del contexto nacional de las entidades financieras.

El esfuerzo realizado en implantación y formación de la plantilla en nuevas tecnologías se ha visto compensado con un aumento de la productividad de los recursos superior al 15%. Además de estas actividades, se han desarrollado y puesto en marcha nuevos productos lo que, junto a la mecanización e incorporación de mayores funcionalidades en otros, ha supuesto la realización de más de doscientas cincuenta modificaciones en los programas informáticos. En lo que respecta a la incorporación de nuevas herramientas para mejorar los procesos, hay que destacar las utilidades de visualización de informes (Partior), que permiten un notable ahorro de costes por eliminación de papel y optimizan el acceso del usuario a la información.

En el año 2000 se dotó de equipos de telefonía más completos a todas las oficinas de la red comercial, lo que redundó en una mejora cualitativa del servicio. Además, como elemento fundamental del proyecto se aumentó el ancho de banda operado, disponiendo de una capacidad de conexión entre las sedes de Cazoña y Velarde de 34 megabytes por segundo (70 veces el ancho de banda anterior) y de 64 kilobytes por segundo para la totalidad de las oficinas de la red (6 veces el ancho de banda anterior). Este despliegue permitió, entre otras mejoras, la implantación del sistema de videoconferencia, la instalación de una futura intranet y una mejor gestión de las redes locales y dependencias centrales.

Con una extensa red de oficinas y cajeros, la vocación de la entidad siempre ha sido estar cerca del público, para lo cual ha ofrecido continuamente productos y servicios muy diversos. Entre ellos destaca Altamira Online, un servicio con distintas posibilidades, tales como la venta de entradas y el comercio electrónico.

Altamira Online es el servicio de banca electrónica de Caja Cantabria, pensado para que sus clientes dispongan de una oficina de la caja en su propio domicilio o empresa, por medio de su ordenador personal o teléfono móvil WAP. Es un sistema fácil de manejar y disponible las veinticuatro horas del día, todos los días del año y con total seguridad en su conexión.

TABLA 1**Productos y servicios de Caja Cantabria**

Productos	Servicios
Cuentas	Tarjetas
Depósitos a plazo	FonoCantabria
Multifondo Cantabria	Altamira Online
Fondos de inversión	Venta de entradas
Plan futuro	Gestión de patrimonios
Otras inversiones	Seguros

El comercio electrónico es una nueva forma de hacer negocios gracias a la cual se pueden comprar o vender productos a través de Internet, desde cualquier parte del mundo, todos los días del año, las veinticuatro horas del día y de una forma cómoda y sencilla. Caja Cantabria ofrece la posibilidad de participar en este nuevo mercado por medio de sus soluciones de comercio electrónico. El comprador puede dar un paseo por el centro comercial virtual TodoenCaja, donde podrá encontrar gran número de comercios que le ofrecerán todo tipo de productos. Esta entidad también dispone de soluciones de centro comercial y de terminales de punto de venta (TPV) virtual, con las cuales cualquier empresa puede disponer de su propia tienda virtual para ofrecer sus productos.

Altamira Online (banca electrónica) y TodoenCaja (comercio electrónico) son ejemplos de TIC implantadas en Caja Cantabria

VINI es el asistente virtual que ayuda a realizar compras por Internet. La principal función de VINI es guardar la información de los datos personales del cliente y sus tarjetas para ayudarle a rellenar formularios de identificación o compra. Este sistema permite utilizar una de sus tarjetas para realizar los pagos, en sustitución de la del cliente; el número que asigna es de un solo uso, de forma que se mantiene la tarjeta real del cliente al margen de Internet. Más tarde, el

asistente pasará el cargo a la cuenta asignada para estas operaciones.

Para la empresa, Caja Cantabria dispone de servicios especiales como “Información sobre empresas”. Este servicio está especialmente diseñado para cualquier empresa que desee conocer el estado financiero o comercial de sus clientes o proveedores. Caja Cantabria, por medio de Axesor Infotel, pone a disposición de quien lo solicite la información completa y actualizada del mundo empresarial. Además, Caja Cantabria, a través de su filial BanCantabria, ofrece al colectivo empresarial financiación especializada. Este tipo de financiación no se distribuye a través de los canales tradicionales, dada la complejidad de estas operaciones, por lo que requieren la intervención de equipos profesionales especializados en *leasing*, *renting*, *factoring*, *confirming*, *project finance* o hipoteca industrial.

Caja Cantabria y la información

La información se considera un elemento básico en el trabajo cotidiano de la entidad. Para poder soportarla y distribuirla, las redes de comunicación (las conexiones) son elementos indispensables. El número de equipos informáticos de los que dispone la entidad es 1.845, casi todos los cuales están en red (95%). Para el tratamiento de la información corporativa, las herramientas más utilizadas son las bases de datos y los sistemas de proceso de transacciones en línea (OLTP). Asimismo, disponen de correo electrónico, sistemas automatizados de archivo y recuperación de documentos, y sistemas de apoyo a la dirección. Las razones que llevaron a la empresa a decidirse por un nuevo modelo de negocio basado en la tecnología de Internet fueron las dificultades en comercializar los productos, la llegada de nuevos competidores y la evolución en las preferencias de los clientes que buscan el mejor servicio al menor precio.

La primera ventaja que presenta Altamira Online se basa en su clara orientación al servicio veinticuatro horas. Los clientes pueden estar permanentemente atendidos a través de la oficina virtual. Para Vicente Fernández, director de Altamira Online, “las distancias han dejado de ser importantes; se plantea un trato directo más eficiente con el cliente, cumpliendo el objetivo de vender más gastando menos”. Como muestra la tabla 2, se ha pasado de los sistemas tradi-

cionales que utilizaban el papel y la relación personal a disponer de otros sistemas basados en la comunicación y el soporte electrónicos.

La primera ventaja de Altamira Online es la clara orientación al servicio veinticuatro horas de su oficina virtual

TABLA 2
Evolución de los sistemas de comunicación y venta

Sistema tradicional	Sistema basado en las TIC
Fax	Correo electrónico
Catálogo papel	Catálogo electrónico
Venta personal	Autoservicio (acción del cliente)

Hasta la llegada de la banca virtual, las entidades bancarias ponían a disposición de sus clientes la red de oficinas, los terminales de autoservicio y sus agentes. Con la llegada de estas tecnologías, los clientes pueden acceder a los servicios bancarios a través del teléfono, el ordenador o sistemas WAP. Se han cambiado los valores tradicionales que se cifraban en la cercanía de las oficinas, la relación personal con el cliente, la seguridad o la amplia oferta de productos por otros nuevos como las múltiples vías de acceso, la disponibilidad permanente o la especialización en la oferta.

Según el director de Altamira Online, existen tres modelos de banca electrónica: entidades que sólo ofrecen información institucional, entidades multicanal y entidades que se dedican exclusivamente a Internet. Considera que estas últimas han apostado por un modelo de negocio que partía de menores costes de equipamiento y mayores en tecnología, pero que no han tenido la respuesta del público que se esperaba, por lo que están arrojando pérdidas. La filosofía de Caja Cantabria es que el cliente quiere disponer de ambos canales: la red para las operaciones sencillas y rutinarias, y la oficina para los problemas puntuales. Con este modelo es el cliente quien elige entre Internet y la oficina. Es interesante señalar que estos servicios se emplean mayoritariamente por par-

TABLA 3**Porcentaje de clientes en relación con el número de productos**

Tipo de cliente	Porcentaje
Clientes con menos de cuatro productos	12%
Clientes con más de cuatro productos	42%
Clientes con más de siete productos	46%

ticulares (75%), frente a su uso por las empresas, y que son una fuente de fidelización. Como muestra la tabla 3, el 88% de los clientes mantiene más de cuatro productos con la entidad.

Los servicios que se ofrecen son financieros, de valor añadido y de comercio electrónico. La decisión de incluir un nuevo producto o servicio viene determinada por la demanda que exista de él. Normalmente, hay estudios sobre los servicios ofrecidos por las entidades de este sector que muestran una tendencia muy similar entre todas las entidades. Dentro de los de valor añadido se engloban la venta de entradas para espectáculos, la información a empresas sobre ayudas y subvenciones, suscripciones o concursos públicos.

El comercio electrónico está haciendo posible emplear TPV virtuales, que funcionan de forma similar a las TPV físicas, a través de un software disponible en la red. Como ya se ha indicado, entre los servicios más interesantes que se ofrecen desde Altamira Online destaca VINI, un agente de compra electrónica que ayuda al usuario a realizar sus adquisiciones sin enviar su número de tarjeta de crédito por la Red. Este número se sustituye por un número virtual que sólo se puede utilizar una vez. Vicente Fernández señala la diferencia de la oficina virtual, con el mayor número de operaciones (véase la figura 1) sobre el resto de oficinas. El crecimiento de esta oficina ha influido en la política de expansión de la entidad.

El personal de Caja Cantabria

Continuando con la política desarrollada en años anteriores, durante el año 2000 los mayores esfuerzos, por lo que a dotación de personal se refiere, se centraron en la cobertura de ausencias, contratación para campañas comerciales puntuales y otras medidas de índole organizativa tendentes al incremento de la productividad de los recursos humanos en su conjunto. La plantilla de Caja Cantabria se fue reduciendo ligeramente en los últimos años, como se ve en la tabla 4.

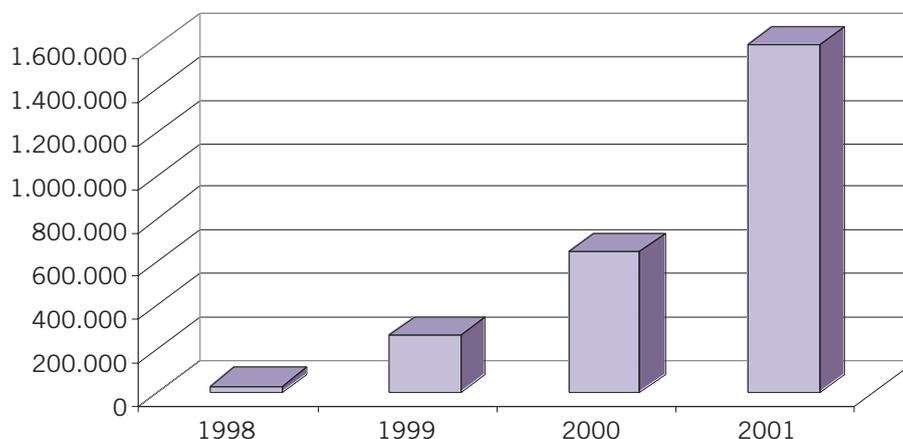
FIGURA 1**Evolución del número de operaciones en Altamira Online**

TABLA 4**Plantilla de Caja Cantabria**

	1999	2000
Plantilla a 31 de diciembre	871	865
Unidades centrales	296	299
Red comercial	575	566

El organigrama de Caja Cantabria está encabezado por un consejo de administración que se encarga de la dirección de la entidad. Éste se encuentra directamente relacionado con las unidades de secretaría general, auditoría y control interno, y la dirección general. De esta última dependen, a su vez, las unidades de negocio, planificación y control, proceso crediticio y recursos.

En la dirección de negocio se engloban las actividades de análisis y segmentación de clientes, los servicios de seguros, el seguimiento del riesgo o la banca virtual, entre otras. Las tareas más significativas de la unidad de recursos son la gestión del personal, el servicio a usuarios, las unidades de organización y sistemas de información, y la administración de la entidad. Dada la importancia que las operaciones crediticias tienen en el entorno de la organización, se ha creado una unidad dedicada al control del proceso crediticio.

Un elevado número de los contratados para las campañas del Y2k y del euro continúa como personal subcontratado

Durante la campaña de transición de los sistemas informáticos en el año 2000 y la adecuación al euro, fue necesario aumentar el personal dedicado a tareas de programación. Por esta razón, la unidad de sistemas de información llegó a aumentar su plantilla en sesenta personas. Un elevado número de los contratados para las campañas del Y2k y el euro permanece en la organización como personal subcontratado. Incluso se ha creado una empresa en colaboración

con otras dos cajas, para emplear a algunas de estas personas y mantenerlas como subcontratadas. En la actualidad, en esta área se cuenta con 66 personas, de las cuales 39 se dedican a tareas de desarrollo; 3 a sistemas; 12 a la gestión de redes; y 12 a las actividades de producción.

TABLA 5**Personal de la unidad de sistemas de información**

	Caja	Externos	Total
Desarrollo	28	11	39
Sistemas	2	1	3
Redes	7	5	12
Producción	8	4	12

La formación es un capítulo muy importante dentro de Caja Cantabria. Todos los empleados tienen la posibilidad de asistir a cursos de formación. En el ámbito de las nuevas tecnologías, la formación se ha potenciado con la oferta de conexión de alta velocidad en casa para todos los empleados que lo desearan, sin cuotas de conexión durante los dos primeros años.

El plan de formación de 1999 recoge el desarrollo de 93 cursos que totalizan 35.304 horas. El total de empleados asistentes a estas acciones se eleva a 605, lo que representan el 69,4% de la plantilla fija de la entidad.

TABLA 6**Cursos de formación para empleados**

Cursos realizados	1999	2000
Gerencial	10	1
Comercial	9	9
Financiera	17	17
Técnica	57	45
Empleados asistentes	605	822

En el plan de formación 2000 se continúa con la línea del año anterior, con 72 cursos que totalizan 33.943 horas. El número de empleados asistentes a estas acciones fue de 822, cifra que representaba el 95% de la plantilla de ese año.

Las formas de trabajar han experimentado cambios con la llegada de las TIC, aligerando las tareas administrativas y reduciendo el consumo de papel. Estos cambios se notan en la comunicación interna, con la intranet montada sobre Lotus Notes, sistema que permite enviar diariamente circulares con las normativas y procedimientos que hay que utilizar. Las ventajas más evidentes son la agilidad y la calidad.

Las operaciones actuales requieren respuestas más rápidas que no serían posibles sin las nuevas herramientas, como la plataforma transaccional con los manuales y procedimientos. Por ello, los trabajos que requerían operaciones de cálculo manual ya no son necesarios. Ya no hay un puesto de apoyo detrás para efectuar los cálculos de las operaciones, y se dota a los terminalistas de mejores recursos para realizar las operaciones. No podemos olvidar que cada vez hay más productos, y que se necesitan aplicaciones más potentes para su tramitación. En definitiva, todo esto se traduce en una mejor atención al público.

Según Alberto Rodríguez Castillo, director de racionalización de procesos, “la estructura se ajusta a las necesidades con dos estructuras diferenciadas y adaptadas: por un lado, está la red oficinas y, por el otro, los servicios centrales, que se ocupan de dar soporte al negocio. Recientemente, han aparecido los canales alternativos que permiten adaptarse a las necesidades de los clientes. Hay una evolución de ellos hacia el autoservicio, pero se mantienen las oficinas con el trato directo”.

La información se distribuye a través de listados generados con la herramienta Partior, visualizador de informes, que permite realizar consultas sobre una base de datos de operaciones. Con ella se ha conseguido reducir en un tercio la ingente cantidad de papel que generaba la organización. Además, se evita la impresión y la distribución de los listados, y se consigue un control más exhaustivo sobre las consultas más comunes y aquellas que se utilizan puntualmente. En definitiva, se gana en control y agilidad.

La generación de circulares a toda la organización puede partir de los distintos departamentos de la empresa. Inicialmente, estas notas se mandaban en papel, pero ahora han sido sustituidas por el correo electrónico. Existe un formulario con los detalles necesarios para dar curso a la comunicación, que será revisada por el departamento de organización antes de su publicación en la intranet.

La ventaja de utilizar correo electrónico se cifra en evitar el trabajo de archivo de los documentos enviados y recibidos; es más personal, y potencia las relaciones informales dotándolas de mayor fluidez. El envío de órdenes se realiza a través de la intranet: las normativas se envían por circulares. Cada jefe transmite de forma verbal el trabajo a su grupo. Se dispone, asimismo, de un Centro de Atención de Peticiones (CAP), que recoge las necesidades de actualización y modificación de las aplicaciones utilizadas en las oficinas.

El futuro pasa por potenciar el proyecto CRM de agenda comercial, que permitirá agilizar la gestión comercial de las oficinas

Para facilitar el trabajo de los analistas, existe un formulario en el que se especifican las necesidades del usuario, y que llega al departamento de organización. Allí se centraliza y se distribuye al analista que puede resolver el problema planteado. Si es necesario, se designa un equipo de desarrollo que se encarga de la ejecución de las modificaciones. El usuario está permanentemente informado del estado de su petición. A través del SAS se potencian las labores de extracción de información y distribución de usuarios, mediante la realización de consultas sobre las bases de datos. Con esta información se sigue la evolución del plan de negocio con los objetivos por oficina. Igualmente, se dispone de un Servicio de Atención al Usuario (SAU), que recibe las consultas de los empleados durante el desempeño de su actividad. Es un *staff* del director de tecnología que recoge las llamadas de las oficinas cuando surge algún problema. También puede recoger sugerencias y permite analizar los problemas más habituales para

darles soluciones generales. El control interno se realiza a través del área de auditoría, que controla las oficinas; el SAU, que recoge todas las incidencias; y el servicio de atención al cliente, que recoge sus reclamaciones y detecta los problemas derivados del servicio ofrecido.

El servicio de videoconferencia ha permitido ganar en operatividad, comodidad y ahorro. Ahora no es necesario desplazarse a Madrid para las reuniones de la CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros). Dichas reuniones se mantienen por videoconferencia, sistema que permite que varias personas asistan a ellas. Se ha pensado en la posibilidad de instalar un servicio similar para los clientes. De esta manera, ciertas oficinas pueden poner en contacto a un cliente con un experto en patrimonio a través de la videoconferencia.

El futuro pasa por potenciar el proyecto CRM de agenda comercial, que permitirá agilizar la gestión comercial de las oficinas. Se trata de un sistema automatizado de información sobre clientes cuyo objetivo es que éstos puedan ser atendidos de la manera más personalizada posible. Para mejorar los resultados de las oficinas y la atención al cliente, se asigna a cada gestor una cartera de clientes con determinados objetivos. Se persigue una estrategia proactiva, con una atención más personalizada dada la creciente competencia en este ámbito.

Análisis del caso

En palabras de Mintzberg¹, “(...) más importante que una tipología de las decisiones, es la comprensión de cómo atraviesan la organización los flujos de los procesos de decisión”. Ése es el tema general de nuestro estudio. Las partes de la organización están unidas entre sí por distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión. Tenemos que entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones de operaciones, administrativas y estratégicas, y qué papeles desempeñan los distintos participantes en las etapas de cada proceso de decisión. Nos disponemos a analizar la organización. Para ello nos podemos fijar en su estructura, sus flujos de información y materiales, sus centros de poder no oficiales, sus grupos de trabajo, etc.

En concreto, analizaremos los flujos organizativos, los mecanismos de coordinación y los dispositivos de enlace y la tecnología como factor de contingencia. Finalizaremos con un acercamiento a la estructura de la empresa objeto de estudio.

Flujos organizativos

Para Rodríguez Castillo, se ha producido un efecto sustitución con la llegada de las TIC: “Ahora, las aplicaciones permiten realizar más operaciones que antes, y más complejas, con menos personal. Dada la complejidad y variedad de los productos actuales, no se podría operar sin la tecnología”.

Para realizar el control de las oficinas existe la herramienta TACTO (Tratamiento Analítico de Carga de Trabajo por Oficina). Con ella se conocen las horas de trabajo que cada empleado dedica a la atención al público o a otras actividades. Así se puede determinar la dimensión de nuevas oficinas y calcular los índices de productividad, realizando análisis a través de un equipo multidisciplinar.

La herramienta Lotus Notes permite a la organización centralizar y difundir cualquier información de interés general. Existen formatos estandarizados para generar circulares o notas que haya que publicar para toda la entidad. El sistema también permite realizar búsquedas sobre personal, información ya publicada o estado de una petición al departamento de programación. Dado el elevado número de empleados, es difícil asegurar que todos utilicen estos sistemas. Aún se mantienen algunas costumbres que requieren el envío de comunicaciones en papel. Dentro de una oficina o de un grupo de trabajo, la forma de transmitir las órdenes suele ser verbal. En estos casos no se recurre a la distribución electrónica por no considerarlo necesario.

Las TIC han hecho posible la distribución de la información relevante a través de su disposición en Lotus Notes. En esta aplicación se sitúan los manuales de procedimientos, agilizando su modificación, evitando su distribución en papel y garantizando el acceso a su última versión.

El correo electrónico ha sustituido la comunicación mediante notas. Cualquier documento en formato electrónico puede ser enviado por este medio,

evitando las necesidades de almacenamiento y conservación. Finalmente, es preciso señalar que, con la utilización de la herramienta Partior de visualización de informes, también se han visto considerablemente reducidos los listados en papel, con sus consiguientes ahorros en costes y distribución.

Mecanismos de coordinación y dispositivos de enlace

El mecanismo de coordinación más utilizado en la organización es la supervisión directa del trabajo dentro de las unidades de negocio, planificación, proceso crediticio y recursos. En concreto, y dentro de esta última, en el área de sistemas de información podemos encontrar distintos mecanismos de coordinación como la normalización de resultados, tareas y habilidades dependiendo de los proyectos en los que se esté trabajando: algunos estarán integrados por personal multidisciplinar, y los resultados serán el medio de control entre ellos; otros agruparán personal con habilidades similares; o, finalmente, serán las tareas encargadas las que permitan coordinar las actividades de los proyectos.

La gestión de la organización se lleva a cabo a través de distintos equipos de operación. Uno de los más asentados es el grupo que se ocupa de la gestión y control de los medios de pago, que agrupa personal de las unidades comercial, informática y de organización. Se reúne una vez al mes, y su misión consiste en controlar el funcionamiento de los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito. Cuando es necesario, se crean grupos para proyectos de organización que, según las necesidades, se hacen y se deshacen. Éste es el caso de los comités para la transición informática del año 2000 o la implantación del euro. En este último caso, también se designó a un coordinador que realiza las funciones de directivo integrador, otro de los dispositivos de enlace descritos.

Tecnología como factor de contingencia

Se ha comprobado que la estructura funcional de Caja Cantabria presenta una complejidad considerable. Se trata de una organización que integra cerca de novecientos empleados, y que requiere unas estructuras sólidas que garanticen la coordinación y el control. Prueba de ello son los distintos mecanismos que se utilizan a lo largo de la organización para el control de la actividad.

Una de las preocupaciones de la entidad se cifra en la automatización de los procesos susceptibles de serlo, dotando a las oficinas de terminales de autoservicio como cajeros automáticos, actualizadores de libretas o expendedores de cambio de moneda. Estos dispositivos permiten al cliente operar en aquellas actividades más comunes, evitando las colas innecesarias y reservando la atención de los empleados de oficina para servicios especializados. Con la evolución de estas tecnologías se pretende transformar la oficina en un centro de consejo para los clientes, dotando a los gestores de las herramientas de software necesarias para garantizar el mejor servicio: asesoramiento financiero, agilidad en la contratación de productos o acceso a la opinión de expertos mediante videoconferencia.

Una de las preocupaciones de Caja Cantabria es automatizar los procesos susceptibles de serlo

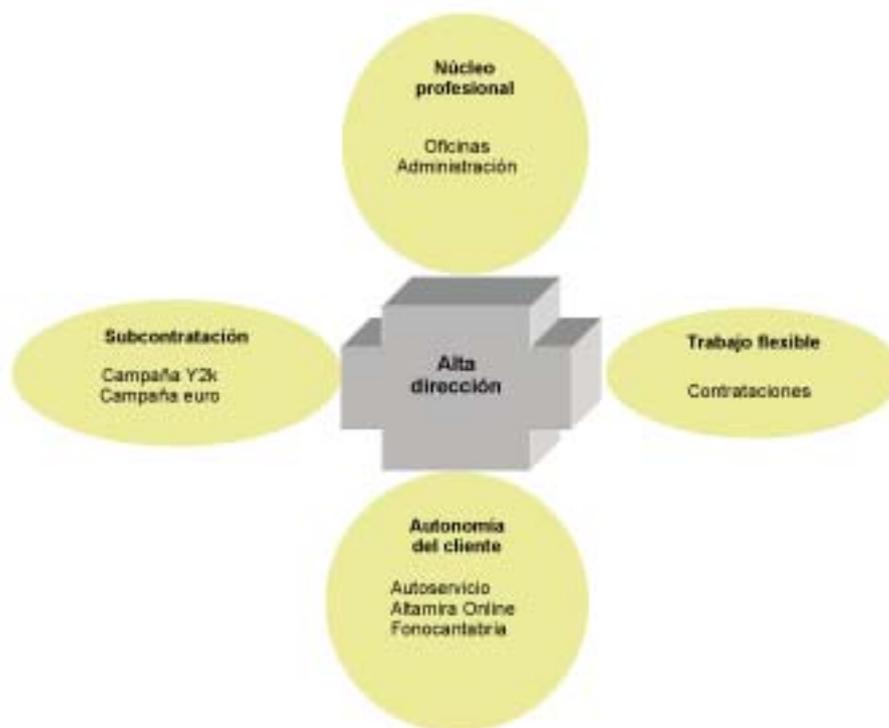
Estructura de Caja Cantabria

El modelo de organización en trébol es una derivación de una estructura plana con características de la forma múltiple-compleja (M-F), que busca la máxima flexibilidad sin perder la integración eficiente de sus actividades y la autonomía en el desarrollo de muchas de ellas. La adopción de un modelo en trébol se justifica por la necesidad de buscar una adaptación organizativa permanente ante los cambios del entorno. No en vano estamos hablando de una empresa de servicios inmersa en un mercado altamente competitivo, que produce un continuo desarrollo de productos. La organización en trébol contempla la organización estructurada en cuatro ámbitos u hojas distintas (véase la figura 2).

En la primera hoja se encuentra el núcleo de trabajadores permanentes que representan a la empresa y se comprometen con ella. Aquí se encuentra el personal de servicios centrales y de oficinas. La segunda hoja agrupa las actividades que la empresa contrata externamente, porque resulta más rentable (actualización de sistemas para el cambio de milenio o la llegada del euro). La tercera hoja acoge a aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporales, denominado

FIGURA 2

Modelo de organización en trébol



“trabajo flexible” (contratación de personal de oficina en épocas concretas). Finalmente, algunas de las operaciones, que tradicionalmente se venían realizando en el seno de la organización, pasan a trasladarse al cliente (autoservicio) y ocupan la cuarta hoja.

Es interesante resaltar que, con este modelo, cada una de las hojas puede adoptar la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades. Así, el núcleo profesional puede optar por un modelo de tipo funcional, mientras que la hoja de trabajo flexible puede funcionar mejor con modelos de tipo adhocrático. Las diferencias entre las cuatro hojas precisan estructuras organizativas adecuadas a sus necesidades distintivas, siendo los mecanismos de enlace y coordinación los que facilitan el funcionamiento armónico del todo. Dadas estas diferencias estructurales, los mecanismos de coordinación utilizados varían según las partes en contacto. Las TIC son decisivas en estas tareas de coordinación entre hojas y, sobre todo, en el desarrollo de la cuarta hoja, que dota al cliente de capacidades autónomas de operación. La llegada de

Internet al mundo bancario ha permitido completar la oferta de autoservicio ofrecida por los cajeros automáticos, los terminales de actualización de libretas y los servicios de consulta telefónica.

El modelo de organización en trébol permite que cada una de sus hojas adopte la estructura que mejor se adapte a sus necesidades

La empresa tiene que relacionarse con cuatro elementos: proveedores, clientes, empleados y socios tecnológicos, como muestra la figura 3. Con el elemento “proveedores” se obtiene el mejor, establecer relaciones más eficientes y realizar la gestión a tiempo real y al menor coste, estandarizando el proceso de compra. Con los socios tecnológicos se consiguen colaboraciones más directas, se gestiona conocimiento. A los clientes se les ofrece un servicio veinticuatro

FIGURA 3

Elementos con los que se relaciona Caja Cantabria



TABLA 7

Rasgos diferenciales de la relación de Caja Cantabria con las TIC

Conocimiento	Nueva forma de negocio	Reducción de papel	Alta (1/3)
Influencia	Mejor atención al público	Envío de órdenes	Correo electrónico frente a órdenes verbales o circulares
Formación	Curso de TIC	Página web	Oficina virtual
Uso	Efecto sustitución	Frase	"Recurso estratégico". Presencia en Internet obligatoria

horas, se reducen costes de distribución y se pueden introducir productos con mayor rapidez, mejorando el servicio. La parte que se controla está relacionada con el cliente o el empleado. Con los usuarios internos, las herramientas electrónicas consiguen optimizar procesos administrativos. En suma, la implantación de las TIC dentro de esta entidad bancaria ha contribuido significativamente a mejorar las relaciones con los cuatros elementos que conforman su realidad empresarial.

Conclusiones

Como se ha indicado, el estudio sobre Caja Cantabria se enmarca dentro de un trabajo más amplio que persigue conocer la relación del empresa-

riado cántabro con las nuevas tecnologías. En concreto, dicho trabajo ofrecía una comparativa entre tres empresas cántabras que respondían a tres perfiles de acercamiento a las TIC.

En el centenario de su fundación, Caja Cantabria se enfrentó a distintos retos que consiguió superar con eficacia: la transición informática del año 2000 y el paso al euro. Para hacerlo contó con las TIC, que ayudaron significativamente a superar los retos. La tabla 7 ofrece, a modo de resumen, los rasgos distintivos en la relación de la empresa analizada con las TIC.

Caja Cantabria ve en la llegada de las TIC a toda la población una nueva línea de negocio, y se plantea

adaptar sus sistemas de trabajo actuales a las nuevas posibilidades que ofrecen los sistemas de comunicación basados en protocolos de Internet. Entre las ventajas señaladas, destaca la reducción en la impresión de listados de operaciones, gracias a la herramienta de visualización de informes y la utilización del correo electrónico para el envío de comunicaciones o circulares. A ello se suma la posibilidad de almacenar estos envíos en su formato digital, eliminando las necesidades de distribución y mantenimiento de los documentos, además del consiguiente ahorro en papel.

Caja Cantabria presenta su página web como una oficina virtual que ofrece servicios a sus clientes, evitándoles la visita a la oficina física. Su mayor interés reside en la mejora en la atención al público. Durante los momentos de implantación del euro fue necesaria la contratación de personal especializado en la gestión y utilización de herramientas informacionales. Paralelamente, el uso masivo de las TIC en la red de oficinas ha producido un efecto sustitución, al dotar al empleado de atención al público de todas las herramientas para realizar su labor, sin necesidad de contar con un apoyo técnico detrás. Gracias a las TIC se pueden realizar más operaciones y de forma más eficiente por un menor número de empleados, por lo que la entidad considera básico el fomento de las actividades de formación en las TIC. ■ ■

Ficha biográfica

María Elena García Ruiz es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cantabria, donde ha desarrollado su actividad docente. Actualmente, es Profesora Titular de Escuela Universitaria en el Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas. Su docencia se centra en las asignaturas relacionadas con los sistemas de información y las nuevas tecnologías de la comunicación. Asimismo, sus ejes de interés son la información en la empresa, las TIC y el *e-learning*.
elena.garcia@umican.es

Bibliografía

Coller, X. (2000). *Estudio de casos*. Cuadernos metodológicos (n.º 30). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Londres: Sage.

Notas

¹ Mintzberg, H. (1984).