

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS,
ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

PROGRAMA INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN
ORGANIZACIONES COOPERATIVAS: INFLUENCIA
SOBRE EL APRENDIZAJE, LA CREACIÓN DE VALOR Y
LA CULTURA

MEMORIA TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez

Director:
Dr. D. José María Torralba Martínez

Valencia, Noviembre del 2002

□
RESUMEN DE LA TESIS

Título: “La Tecnología de la Información en Organizaciones Cooperativas:
Influencia sobre el Aprendizaje, la Creación de Valor y la Cultura”

Autor: Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez
Dirección: Dr. D. José María Torralba Martínez

Esta tesis se ha desarrollado dentro de un proyecto FEDER-CICYT titulado “El Cambio en la Pyme ante la Sociedad de la Información”. Por ello, se parte de las investigaciones anteriores, (González, 2001; Miñana, 2001; y Rodenes 2002) orientadas a definir instrumentos de medida de ayuda al autodiagnóstico en tres campos: la capacidad de aprendizaje organizativo (AO), la creación de valor de la Tecnología de la Información (TI), y factores críticos de gestión.

Esta cuarta investigación, además de abordar cierta integración de los diferentes modelos indicados, e introducir algunas variaciones metodológicas y de aplicación, se incorpora un nuevo campo como es la cultura. En concreto, partiendo de diversos modelos de cultura y en especial del de Hofstede (1999) se ha modificado, para dar lugar a un modelo específico adaptado a nuestro entorno. Este modelo, unido a los otros tres referidos, ha permitido analizar los efectos directos e indirectos sobre los resultados de los cuatro factores, así como las agrupaciones con significatividad estadística según los criterios de los factores señalados.

Todo ello, se ha aplicado sobre dos sectores cooperativos: Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana. Se les ha pasado un cuestionario específico, que ha permitido contrastar los modelos propuestos e hipótesis planteadas.

ii

□

RESUM DE LA TESI

Títol: „La Tecnologia de la Informació en Organitzacions Cooperatives: Influència sobre l'Aprenentatge, la Creació de Valor i la Cultura“

Autor: Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez
Direcció: Dr. D. José María Torralba Martínez

Esta tesi s'ha desenrotllat dins d'un projecte FEDER-Cicyt titulat „el Canvi de la Pyme davant de la Societat de la Informació„. Per això, es partix de les investigacions anteriors, (González, 2001; Miñana, 2001; i Rodenes 2002) orientades a definir instruments de mesura d'ajuda a l'autodiagnòstic en tres camps: la capacitat d'aprenentatge organitzatiu (AO), la creació de valor de la TI, i factors crítics de gestió.

Esta quarta investigació, a més d'abordar certa integració dels diferents models indicats, i introduir algunes modificacions, s'incorpora un nou camp com és el cultural. En concret, partint de diversos models de cultura i en especial del d'Hofstede (1999) s'ha modificat, per a donar lloc a un model específic adaptat al nostre entorn. Este model, unit als altres tres referits, ha permés analitzar els efectes directes i indirectes sobre els resultats dels quatre factors.

Tot això, s'ha aplicat sobre dos sectors cooperatius: Cooperatives Citrícoles i Caixes Rurals a la Comunitat Valenciana. Se'ls ha passat un qüestionari específic, que ha permés contrastar els models propostos i hipòtesi plantejada.

iii

□

SUMMARY OF THE THESIS

Title: " Information Technology in Cooperative Organizations: influences on Learning, the Creation of Value and the Culture"

Author: Gloria Ilse Moncaleano Rodríguez
Tutor: Dr. D. José María Torralba Martínez

This thesis has been developed within a FEDER-CICYT project titled "The Change in the SME in the Society of the Information", and it grows up from previous research, (González, 2001; Miñana, 2001; and Rodenes 2002) oriented to define instruments of measure of help to the self-diagnosis in three fields: the capacity of organizational learning (AO), the creation of value of the Information Technology IT, and critical factors of administration.

This fourth research, besides approaching some integration of the different suitable models, and introducing some methodological and applicated variations, he/she incorporates a new field like it is the culture. In short, of grows up diverse culture models and especially of that of Hofstede (1999) to give place to a specific model adapted to our environment. This model, together to the other ones referred, it has allowed to analyze the direct and indirect effects on the results of the four factors, as well as the groupings with statistical significativity according to the approaches of the signal factors.

It has been applied on two cooperative industries: Citric Cooperatives and Rural Banks in the Comunidad Valenciana. They have been passed a specific questionnaire that has allowed to contrast the proposed models and

outlined hypothesis.

iv

□
AGRADECIMIENTOS

A Dios

A la Memoria de mis Padres y a mi familia que me dieron la formación moral y el impulso vital para superarme intelectualmente y ser útil a la sociedad.

A mi esposo Manuel que con su amor, amplia experiencia y ecuanimidad, me brindó su desvelado apoyo y orientó en el camino del conocimiento.

A los profesores que compartieron generosamente conmigo su saber y abrieron horizontes que me serán útiles para ayudar a otras personas.

Al Grupo de Investigación ITIO y al Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, que facilitaron el entorno investigador necesario.

A esta Madre Patria, España, que me recibió magnánima y protectora en su Academia y me dio la oportunidad de enriquecerme espiritualmente.

Debo también expresar mi reconocimiento y gratitud a los profesionales que menciono enseguida y que con nobleza me prestaron su colaboración amplia, amable y desinteresada:

Dr. D. José María Torralba Martínez, como excelente Director, apoyo documental y consejero paciente y valioso de mi Tesis.

Dr. D. Vicente Caballer Mellado, Vicerrector de la Universidad Politécnica de Valencia, cuya extraordinaria visión de futuro, apoyo documental, y amable consejo me fueron de mucha utilidad.

Dr. D. Julián Montoro Rodríguez, por darme los autorizados conceptos metodológicos que apliqué en mi trabajo.

Dr. D. Enrique de Miguel por sus excelentes clases magistrales y apoyo con material bibliográfico

A la Fundación de la Universidad Politécnica de Valencia y a su Vicerrector Dr. D. Salvador Capuz, que en forma generosa facilitaron mi permanencia en la Universidad.

v

□
Dr. D. José Portilla que propició los contactos con los Directivos de las Federaciones de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales y me facilitó importante documentación.

Dr. D. Fernando González Ladrón de Guevara y al Dr. D. José Luis Miñana Terol por todo el apoyo documental que me aportaron sobre sus respectivas

investigaciones.

D. José Onofre Montesa por su oportuna información bibliográfica.

D. Hernán Ramírez Yusti y D. Polidoro Villa Hernández, quienes me apoyaron y contribuyeron con documentación desde Colombia.

D. Sergio Álvarez Clau, que aportó sus conocimientos y trabajo profesional en la investigación de campo, así mismo a D^a Sales Domingo Escribá, D. Antonio Aznar y D. Edwin Ordoñez Jiménez.

A los Directivos de la Confederación de Cooperativas y Federaciones de Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, que paciente y generosamente atendieron nuestra solicitud de información, importante materia para mi Tesis.

Y a todos mis amigos que en una u otra forma me apoyaron siempre.

vi

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Índice 2002

ÍNDICE

CAPITULO

1..... 1

1 INTRODUCCIÓN

..... 1

1.1

OBJETIVOS.....2

1.1.1

Generales
..... 2

1.1.2

Específicos
..... 3

1.2

JUSTIFICACIÓN.....3

1.3 ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

..... 4

CAPÍTULO

2..... 6

2 CULTURA ORGANIZATIVA

..... 6

2.1 INTRODUCCIÓN	6
2.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
2.2.1 Definición de Cultura Organizativa	7
2.2.2 La Cultura Organizativa como Predictor del Rendimiento Organizativo y de otros factores	11
2.2.2.1 Estudios de C-P	11
2.2.2.2 Estudios de C-P Empíricos y C- otros factores	15
2.2.2.3 Principales retos de investigación en C-P	26
2.2.2.4 Otros aportes sobre valores y Símbolos de la Cultura Organizativa	29
2.2.3 Implicaciones de la Cultura Organizativa	31
2.2.3.1 Subculturas	31
2.2.3.2 Ventajas de la Cultura Organizativa	32
2.2.3.3 Problemas de la Cultura Organizativa	34
2.2.4 Modificación de la Cultura	35
2.2.4.1 El proceso de Cambio de la Cultura	35

2.2.4.2 Nueva Cultura Empresarial.....	40
2.2.4.3 Ejemplo de Cultura Organizativa en Transejes, Colombia Ouchi (1993,3)..	44
CAPITULO 3.....	46
3 PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS A CONTRASTAR	46
3.1 INTRODUCCIÓN	46
3.2 MODELOS EXISTENTES BÁSICOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.1 Modelos de Cultura Organizativa	47
3.2.1.1 Ouchi (1993-1)	47
3.2.1.2 Hofstede, G (1999)	48
3.2.1.3 Proyecto de Investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research project-1999).....	55
3.2.1.4 Schein, E (1988)	56
3.2.1.5 Pümpin y García Echevarría (1988)	59
3.2.2 Aprendizaje Organizativo.....	60
3.2.3 Análisis de Valor de la Infraestructura de TI.....	63
3.2.4 Un Modelo de Gestión: Distintas influencias de la TI.....	65

3.3 MODELO PROPUESTO.....	65
3.3.1 Variables Independientes	65
3.3.1.1 Entorno.....	65
3.3.1.2 Organización.....	66
3.3.1.3 Estructura.....	66
3.3.1.4 Estrategias	66
3.3.1.5 Tecnologías de la Información (TI)	66
3.3.1.6 Cultura Organizativa	67
vii	
□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Indice 2002	
3.3.1.7 Aprendizaje Organizativo.....	70
3.3.2 Variables Dependientes.....	71
3.3.2.1 Valor Económico Añadido (EVA).....	71
3.3.2.2 Ventas.....	71
3.3.2.3	

Innovación.....	71
3.3.3 Relaciones.....	72
3.4 HIPÓTESIS.....	72
3.4.1 El Entorno.....	73
3.4.2 Organización.....	73
3.4.3 Estrategia.....	73
3.4.4 Estructura.....	74
3.4.5 Tecnologías de la Información.....	74
3.4.6 Aprendizaje Organizativo.....	74
3.4.7 Cultura Organizativa.....	75
3.4.8 Hipótesis Generales.....	75
3.4.9 Otras Hipótesis de Cultura Organizativa.....	76
CAPITULO 4.....	77

4 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.....	77
4.1 ORIGEN DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO Y SU EVOLUCIÓN EN ESPAÑA	77
4.1.1 El Origen de las Cooperativas Agrarias - Citrícolas en la Comunidad Valenciana	80
4.1.2 El Origen de las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana	82
4.2 ESTADO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS-CITRÍCOLAS Y DE LAS CAJAS RURALES.....	86
4.2.1 En el Mundo.....	86
4.2.1.1 Cooperativas Agrarias	86
4.2.1.2 Cajas Rurales.....	87
4.2.2 En España	88
4.2.2.1 Cooperativas Agrarias-Citrícolas	88
4.2.2.2 Cajas Rurales.....	96
4.3 LEGISLACIÓN O NORMAS SOBRE COOPERATIVAS	99
CAPITULO 5.....	102

5	METODOLOGÍA.....	102
5.1	INTRODUCCIÓN.....	102
5.2	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	102
5.2.1	Cooperativas Citrícolas de la Comunidad Valenciana.....	102
5.2.2	Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana.....	104
5.3	CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO.....	105
5.3.1	Procedimiento seguido para construir el cuestionario.....	106
5.3.2	Contraste del cuestionario – prueba piloto.....	106
5.4	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS.....	107
5.4.1	Selección de Encuestadores.....	107
5.4.2	Administración de las Encuestas.....	108
5.5	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ECONÓMICA.....	109
5.6	CÁLCULO DETALLADO DE LAS VARIABLES DEL MODELO.....	109
5.6.1	Cálculo del EVA y ETI de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	109

5.6.2	
Cálculo de las variables dependientes	111
.....	
5.6.3	
Cálculo de las variables independientes	112
iniciales.....	
5.6.4	
Cálculo de las Variables	
auxiliares.....	120
5.7 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	121
5.7.1	
Cooperativas	
Citrícolas.....	121
5.7.1.1 Localización	
Geográfica.....	121
5.7.1.2	
Edad.....	122
5.7.1.3 Ventas o facturación	
... ..	123
5.7.1.4	
Tamaño.....	124
5.7.1.5 Número de	
empleados.....	125
5.7.1.6	
Actividad.....	126
viii	
□	
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.	
Indice 2002	
5.7.2 Cajas Rurales	
.....	127
5.7.2.1 Localización	

Geográfica.....	127
5.7.2.2	
Edad.....	128
5.7.2.3 Ventas o facturación	
.....	129
5.7.2.4	
Tamaño.....	131
5.7.2.5 Número de empleados.....	131
5.7.2.6	
Actividad.....	133
5.8	
RESUMEN	
.....	134
CAPITULO	
6.....	135
6 RESULTADOS (I): ESCALAS DE MEDIDA	135
6.1 INTRODUCCIÓN	135
6.2 ANÁLISIS INICIALES	136
6.2.1 Depuración de Datos.....	136
6.2.2 Análisis de Correlaciones	136
6.3	
ANÁLISIS DEL MODELO CUANTITATIVO DE CULTURA ORGANIZATIVA, CÁLCULO DE LAS VARIABLES Y MODELO DEFINITIVO	138

6.3.1 Análisis de Fiabilidad del modelo inicial de Cultura	138
6.3.2 Análisis Factorial	140
6.4 ANÁLISIS DEL MODELO CUANTITATIVO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO. CÁLCULO DE LAS VARIABLES Y MODELO DEFINITIVO	149
6.4.1 Factores Facilitadores en el Aprendizaje Organizativo	150
6.4.2 Análisis Factorial	150
6.4.3 Aprendizaje Organizativo-Orientaciones del Aprendizaje	152
6.4.4 Análisis Factorial	153
6.5 DISCUSIÓN	160
6.5.1 La Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas	160
6.5.2 La Cultura Organizativa en las Cajas Rurales	162
6.5.3 El Aprendizaje Organizativo en las Cooperativas Citrícolas	163
6.5.4 El Aprendizaje Organizativo en las Cajas Rurales	167
CAPITULO 7	170
7 RESULTADOS (II): ANÁLISIS DESCRIPTIVO	170
7.1 INTRODUCCIÓN	170

7.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO EXPLORATORIO DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS	171
7.2.1	Variables de Entorno en las Cooperativas Citrícolas	171
7.2.1.1	Complejidad del Entorno: G9ECOMPL	171
7.2.1.2	Competitividad del Entorno: G10ECOMP	172
7.2.2	Variables de Organización	172
7.2.2.1	Compromiso con la Cooperativa. G8COMPRO	172
7.2.2.2	Activo medio: ACTIVMED	173
7.2.2.3	Nivel de Universitarios: CH22	173
7.2.2.4	Trabajo en equipo autodirigido: CE66	174
7.2.2.5	Personal	174
7.2.2.6	Porcentaje de directivos mujeres (ejecutivas y mandos intermedios): MUJER_D	175
7.2.2.7	Porcentaje de mujeres no directivas respecto al total de personal fijo (resto de mujeres): MUJER_R	176
7.2.3	Variables de Estructura	176
7.2.3.1	Estructura: ESTRUCTU	176
7.2.3.2	Campo de Control: CAMPCONF	177

7.2.4 Variables de Estrategia.....	178
7.2.4.1 Costes: G6COSTES.....	178
7.2.4.2 Diferenciación: G6DIFERE.....	178
7.2.4.3 Alianzas: G7ALIANZ.....	179
7.2.4.4 Estrategia de Concentración: G5CONCEN.....	180
7.2.5 Variables de Tecnologías de la Información.....	180
7.2.5.1 Percepción de las TI en la Cooperativa: CEPERTI.....	180
7.2.5.2 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información: ETIMEDIO.....	181
ix	
□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
7.2.5.3 Esfuerzo medio de las tecnologías de información relativizado al activo: ETIMEDRL.....	182
7.2.5.4 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado a las ventas: ETIMEDG3.....	182
7.2.5.5 Porcentaje de Informáticos: PEOPLETI.....	183
7.2.5.6 Porcentaje de empleados con conocimiento en TI: CULTURTI.....	184
7.2.5.7 Años de experiencia en aplicaciones de producción: APL_PROD.....	184
7.2.5.8 Años de experiencia en aplicaciones de comercial: APL_COM.....	185

7.2.5.9 Años de experiencia en aplicaciones de administración: APL_ADM	185
7.2.5.10 Años de experiencia en aplicaciones transversales: APL_TRAN.....	186
7.2.5.11 Siad.....	186
7.2.5.12 Software ofimático.....	187
7.2.5.13 Correo electrónico.....	187
7.2.5.14 Flujo de Trabajo.....	188
7.2.5.15 Intranet.....	188
7.2.5.16 Porcentaje de pcs sobre el total de empleados: RATIO_PC.....	189
7.2.5.17 Mainframes propios.....	189
7.2.5.18 Mantenimiento de equipos informáticos.....	190
7.2.6 Variables de Cultura Organizativa.....	190
7.2.6.1 Trabajo en Equipo: CEQUIPO.....	190
7.2.6.2 Orientada al Empleado: CEMPLAED	191
7.2.6.3 Profesionalidad: CPROFESI.....	191
7.2.6.4 Participativa: CPARTICP	192

7.2.6.5 Motivadora: CMOTIVA.....	192
7.2.6.6 Normativismo: CNORMAT.....	193
7.2.6.7 Rechazo al Cambio: CRECAMB.....	193
7.2.7 Variables de Valores de Cultura.....	194
7.2.7.1 Solidaridad: VS	194
7.2.7.2 Lealtad: VL.....	194
7.2.7.3 Igualdad: VI.....	195
7.2.7.4 Responsabilidad: VR	195
7.2.7.5 Confianza: VC.....	196
7.2.7.6 Respeto: VRE	196
7.2.7.7 Honestidad: VH.....	197
7.2.7.8 Sinceridad: VSI	197
7.2.8 Variables de Aprendizaje Organizativo: Factores Facilitadores.....	198
7.2.8.1 Formación: FFIFORMA.....	198

7.2.8.2 Comunicación: FF2COMUN	199
7.2.8.3 Visión Sistémica: FF3SISTE	199
7.2.8.4 Participación: FF4PAGAR	200
7.2.8.5 Experimentación: FF5MEXPE	201
7.2.9 Variables de Aprendizaje Organizativo: Orientadores de Aprendizaje	201
7.2.9.1 Orientación al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo: FO1APEXT	201
7.2.9.2 Documentación y Difusión: FO2FORML	202
7.2.9.3 Orientación al Proceso y a la investigación: FO3INVES	203
7.2.9.4 Tipo de Aprendizaje Radical: FO4RADIC	203
7.2.10 Variables de Innovación	204
7.2.10.1 En el Proceso: G12INPRC	204
7.2.10.2 En el Producto o Servicio: INNOVPRD	205
7.2.11 Variable de Ventas	205
7.2.11.1 Ventas:G3	205
7.2.11.2 Ventas Relativizadas al Personal: G3REL_PE	206
7.2.12 Variable de Valor Económico Añadido (EVA)	

.....	207
7.2.12.1 Valor Económico Añadido Medio: EVAMEDIO.....	207
7.2.12.2 Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo: EVAREMED.....	208
7.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO EXPLORATORIO DEL SECTOR DE LAS CAJAS RURALES.....	209
7.3.1 Variables de Entorno en las Cajas Rurales.....	209
7.3.1.1 Complejidad del Entorno: G9ECOMPL	209
x	
□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
7.3.1.2 Competitividad del Entorno: G10ECOMP.....	210
7.3.2 Variables de Organización	210
7.3.2.1 Compromiso con la Caja Rural. G8COMPRO.....	210
7.3.2.2 Activo medio: ACTIVMED..... ...211	211
7.3.2.3 Nivel de Universitarios: CH22.....	212
7.3.2.4 Trabajo en equipo autodirigido: CE66	212
7.3.2.5 Personal.....	213
7.3.2.6 Porcentaje de directivos mujeres (ejecutivas y mandos intermedios): MUJER_D.....	213
7.3.2.7 Porcentaje de mujeres no directivas (resto de mujeres): MUJER_R	214

7.3.3 Variables de Estructura	
... 215		
7.3.3.1 Estructura:		
ESTRUCTU.....		
.....215		
7.3.3.2 Campo de Control: CAMPCONF	215
7.3.4 Variables de Estrategia.....		
..... 216		
7.3.4.1 Costes: G6COSTES	
... 216		
7.3.4.2 Diferenciación: G6DIFERE	217
7.3.4.3 Alianzas: G7ALIANZ	
... 217		
7.3.4.4 Concentración: G5CONCEN	218
7.3.5 Variables de Tecnologías de la Información	219
7.3.5.1 Percepción de las TI en la Caja Rural:		
CEPERTI.....		219
7.3.5.2 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información: ETIMEDIO	219
7.3.5.3 Esfuerzo medio de las tecnologías de información relativizado al activo		
ETIMEDRL.....		
..... 220		
7.3.5.4 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado a las		
ventas:		
ETIMEDG3.....		
..... 221		
7.3.5.5 Porcentaje de Informáticos: PEOPLETI	221
7.3.5.6 Porcentaje de empleados con conocimiento en TI:		
CULTURTI.....		222
7.3.5.7 Años de experiencia en aplicaciones de producción: APL_PROD	
223		

7.3.5.8 Años de experiencia en aplicaciones de comercial:
 APL_COM..... 223

7.3.5.9 Años de experiencia en aplicaciones de administración: APL_ADM
 224

7.3.5.10 Años de experiencia en aplicaciones transversales:
 APL_TRAN.....225

7.3.5.11
 Siad.....
 226

7.3.5.12 Software
 ofimático.....
226

7.3.5.13 Correo
 electrónico.....
227

7.3.5.14 Flujo de
 Trabajo.....
227

7.3.5.15
 Intranet.....
 228

7.3.5.16 Porcentaje de PCs sobre el total de empleados:
 RATIO_PC.....229

7.3.5.17 Mainframes
 propios.....
229

7.3.5.18 Mantenimiento de equipos
 informáticos.....230

7.3.5.19 Software- Utilidad percibida de las
 BBDD.....230

7.3.5.20 Utilidad percibida de las TI para la comunicación y difusión de la
 información

 231

7.3.5.21 Utilidad percibida de las TI para el análisis e interpretación de la
 información

 231

7.3.5.22 Utilidad percibida de las TI para la gestión de
 RRHH.....232

7.3.5.23 Número de servidores

propios.....	233
7.3.5.24 Número total de cajeros automáticos.....	233
7.3.5.25 Porcentaje de cajeros sobre el número de sucursales.....	234
7.3.5.26 Antigüedad de aplicaciones que sirven en la difusión de la cultura TI_CULTU.....	235
7.3.6 Variables de Cultura Organizativa.....	235
7.3.6.1 Trabajo en Equipo: CEQUIPO.....	235
7.3.6.2 Orientada al Empleado: CEMPLEAD	236
7.3.6.3 Profesionalidad: CPROFESI.....	237
7.3.6.4 Participativa: CPARTICP	237
7.3.6.5 Motivadora: CMOTIVA.....	238
7.3.6.6 Normativismo: CNORMAT.....	238
7.3.6.7 Rechazo al Cambio: CRECAMB.....	239
7.3.7 variables de valores de Cultura.....	240
7.3.7.1 solidaridad: VS	240
xi	
□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
7.3.7.2 Lealtad: VL.....	240

7.3.7.3 Igualdad:	
VI.....	241
7.3.7.4 Responsabilidad:	
VRE.....	241
7.3.7.5 Confianza:	
VC.....	242
7.3.7.6 Respeto:	
VR.....	242
7.3.7.7 Honestidad:	
VH.....	243
7.3.7.8 Sinceridad: VSI	
.....	243
7.3.8 Variables de Aprendizaje Organizativo: Factores Facilitadores.....	244
7.3.8.1 Formación:	
FF1FORMA.....	244
7.3.8.2 Liderazgo Motivado, Visión Sistémica y Comunicación: FF2COMUN.....	244
7.3.8.3 Mediciones, Visión Sistémica: FF3SISTE	
.....	245
7.3.8.4 Múltiples Participantes:	
FF4PAGAR.....	246
7.3.8.5 Experimentación: FF5MEXPE	
.....	246
7.3.9 Variables de Aprendizaje Organizativo: Factores de Estilo	
.....	247
7.3.9.1 Orientación al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo: FO1APEXT	
.....	247
7.3.9.2 Documentación y Difusión formal: FO2FORML	
.....	248

7.3.9.3 Investigación y Orientación al Proceso: FO3INVES.....	248
7.3.9.4 Tipo de Aprendizaje Radical: FO4RADIC.....	249
7.3.10 Variables de Innovación	250
7.3.10.1 En el Proceso: G12INPRC..... .250	
7.3.10.2 En el Producto o Servicio: INNOVPRD.....	250
7.3.11 Variables de Ventas.....	251
7.3.11.1 Ventas:G3.....	251
7.3.11.2 Ventas Relativizadas al Personal: G3REL_PE.....	252
7.3.12 Variable de Valor Económico Añadido (EVA)	252
7.3.12.1 Valor Económico Añadido Medio: EVAMEDIO.....	252
7.3.12.2 Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo: EVAREMED.....	253
7.4 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS.....	254
7.4.1 Variables Dependientes.....	254
7.4.2 Variables Independientes	254
7.4.3 Variables Dependientes en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	255

7.4.4 Variables Independientes en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales
 256

7.5 DISCUSIÓN

..... 257

CAPÍTULO

8..... 259

8 RESULTADOS (III): ANÁLISIS MULTIVARIANTE
 259

8.1 INTRODUCCIÓN

..... 259

8.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN DIRECTA

..... 260

8.2.1 Influencia directa sobre el EVA

..... 262

8.2.1.1 Procedimiento de

Análisis..... 263

8.2.1.2 Resultados del

Análisis.....264

8.2.1.3 Análisis detallado

..... 268

8.2.2 Influencia directa sobre la Innovación

..... 272

8.2.3 Influencia directa sobre las

Ventas..... 276

8.3 ANÁLISIS DE CAMINOS

..... 281

8.3.1 Influencia directa sobre variables intermedias

..... 282

8.3.1.1 Influencia directa sobre el Aprendizaje Organizativo

..... 283

8.3.1.2 Influencia directa sobre las Tecnologías de la Información

(TI).....289

8.3.1.3 Influencia directa sobre las Estrategias	295
8.3.1.4 Influencia directa sobre la Estructura	301
8.3.1.5 Influencia directa sobre la Organización	303
8.3.1.6 Influencia directa sobre la Cultura Organizativa	306
8.3.1.7 Influencia de la Cultura Organizativa en la contratación de mujeres en las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales	308
8.3.2 Aplicación al Análisis de los Resultados	312
8.3.2.1 Aplicación al análisis del EVA	312
8.3.2.2 Aplicación al análisis de la Innovación	313
8.3.2.3 Aplicación al análisis de las Ventas	316
8.4 ANÁLISIS CLUSTER Y DISCRIMINANTE	320
xii	
□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
8.4.1 Sector Cooperativas Citrícolas	322
8.4.1.1 Análisis de Grupos según el factor de Innovación agregada	323
8.4.1.1.1 Elección del criterio de agrupación y del método de agregación	323
8.4.1.1.2 Determinación del número de cluster	324
8.4.1.1.3 Dendograma	325
8.4.1.1.4 Composición de los clusters	328
8.4.1.1.5 Análisis discriminante de los clusters	328
8.4.1.1.6 Características de tamaño de los clusters	329

8.4.1.1.7 Caracterización de los clusters INNOVA por Innovación del producto (INNOVPRD) y del proceso (G12INPRC)	330
8.4.1.1.7.1 Criterio de selección de las variables	330
8.4.1.1.7.2 Método de estimación de la función	331
8.4.1.1.7.3 Variables introducidas	331
8.4.1.1.7.4 Calificación de los clusters	333
8.4.1.1.8 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Entorno, complejidad y competitividad	333
8.4.1.1.9 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Organización	334
8.4.1.1.10 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Estrategia	335
8.4.1.1.11 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de las Tecnologías de la Información	335
8.4.1.1.12 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Aprendizaje Organizativo	336
8.4.1.2 Análisis de Grupos o Cluster según las Ventas	336
8.4.1.2.1 Análisis cluster por G3	336
8.4.1.2.2 Análisis cluster por G3REL_PE	337
8.4.1.2.3 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Organización	339
8.4.1.2.4 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor de TI	339
8.4.1.3 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Tecnologías de la Información	340
8.4.1.3.1 Clusters por el Factor de TI - CEPERTI	340
8.4.1.3.1.1 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Innovación	342
8.4.1.3.1.2 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Organización	

.....	342
8.4.1.3.1.3 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Estrategia	342
8.4.1.3.1.4 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor de Aprendizaje Organizativo.....	343
8.4.1.3.2 Análisis cluster por ETIMEDG3.....	343
8.4.1.4 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Cultura Organizativa	346
8.4.1.4.1 Clusters con variables simples.....	346
8.4.1.4.2 Caracterización de los clusters CULTURA por el Factor Aprendizaje Organizativo	351
8.4.1.4.3 Nuevos clusters de Cultura Organizativa con las variables agregadas 352	
8.4.1.5 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Aprendizaje Organizativo..	355
8.4.1.5.1 Análisis cluster del Factor Aprendizaje Organizativo.....	355
8.4.1.5.2 Caracterización de los clusters AOFAC T por el Factor Organización..	357
8.4.1.5.3 Caracterización de los clusters AOFAC T por el Factor estrategia	357
8.4.1.5.4 Caracterización de los clusters AOFAC T por el Factor TI	358
8.4.1.5.5 Caracterización de los clusters AOFAC T por el Factor cultura Organizativa	358
8.4.1.6 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estrategia.....	359
8.4.1.6.1 Análisis cluster del Factor Estrategia	360
8.4.1.6.2 Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor Innovación	361
8.4.1.6.3 Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor	

Tecnologías de la Información	361
xiii	
□	
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
8.4.1.6.4 Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor de Aprendizaje Organizativo	362
8.4.1.7 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Organización.....	362
8.4.1.7.1 Factor Organización	363
8.4.1.7.2 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Estrategia	363
8.4.1.7.3 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor TI	364
8.4.1.7.4 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Aprendizaje Organizativo	364
8.4.1.7.5 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Cultura Organizativa	365
8.4.1.8 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estructura.....	365
8.4.1.9 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Entorno.....	366
8.4.1.9.1 Factor de Entorno, complejidad y competitividad	367
8.4.2 Sector Cajas Rurales.....	369
8.4.2.1 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Innovación.....	370
8.4.2.1.1 Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Estrategia	372

8.4.2.1.2 Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Organización	372
8.4.2.1.3 Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Estructura	372
8.4.2.2 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Ventas	373
8.4.2.2.1 Análisis cluster y discriminante de G3	373
8.4.2.2.2 Análisis cluster por G3REL_PE	374
8.4.2.2.3 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Organización	375
8.4.2.2.4 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor de Entorno..	376
8.4.2.2.5 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Estructura...	376
8.4.2.2.6 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor EVA	376
8.4.2.3 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor TI	377
8.4.2.3.1 Análisis cluster por CEPERTI	377
8.4.2.3.2 Análisis cluster por ETIMEDG3	379
8.4.2.4 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Cultura Organizativa	380
8.4.2.4.1 Clusters con variables simples	380
8.4.2.4.2 Caracterización de los clusters CULTURA	384
8.4.2.4.3 Clusters de Cultura Organizativa creados con las variables agregadas	384
8.4.2.5 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Aprendizaje Organizativo..	387
8.4.2.6 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estrategia	

.....	388
8.4.2.7 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Organización.....	388
8.4.2.8 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estructura.....	389
8.4.2.9 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Entorno en las CR.....	390
8.5 DISCUSIÓN	
.....	391
8.5.1 El modelo de gestión en el sector de las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales, a través del análisis de regresión.....	391
8.5.2 Discusión de las Regresiones de Resultados	
.....	392
8.5.3 Discusión de las Regresiones de los Factores	
.....	393
8.5.4 Discusión de los Clusters	
.....	394
CAPITULO 9.....	397
CONCLUSIONES Y EVOLUCIÓN	
.....	397
9.1 CONCLUSIONES	
.....	397
9.2 APORTACIONES	
.....	400
9.2.1 Aportación a la Comunidad Académica	
.....	400
9.2.2 Aportación a la Comunidad Empresarial.....	400

9.2.3	
Aportación a la Comunidad Social y Política.....	401
9.3 LIMITACIONES Y EVOLUCIÓN.....	401
ANEXOS.....	403
xiv	
□	
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Índice 2002	
ANEXO 1: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.....	403
ANEXO 2: ANÁLISIS DE VALOR DE LA INFRAESTRUCTURA DE T.I.	414
ANEXO 3: MODELO DE GESTIÓN: Distintas influencias de la TI.....	416
ANEXO 4: COOPERATIVISMO: Concepto y Fundamentos.....	437
ANEXO 5: POBLACIÓN DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS.....	443
ANEXO 6: POBLACIÓN DE LAS CAJAS RURALES.....	446
ANEXO 7: MUESTRA DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS.....	448
ANEXO 8: MUESTRA DE LAS CAJAS RURALES.....	450
ANEXO 9. CUESTIONARIO INVESTIGACIONES RECIENTES DENTRO DEL PROYECTO FEDER.....	451
ANEXO 10: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENCUESTAR LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS.....	460

ANEXO 11: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENCUESTAR LAS CAJAS RURALES

..... 472

ANEXO 12: CARTA DE PRESENTACIÓN A LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS Y

CAJAS RURALES.....484

ANEXO 13: VARIABLES INICIALES COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

..... 485

ANEXO 14: VARIABLES INICIALES DE CAJAS

RURALES..... 493

ANEXO 15: VARIABLES DE CLUSTERS DE COOPERATIVAS CITRÍCOLAS 502

ANEXO 16: VARIABLES DE CLUSTERS DE CAJAS

RURALES.....503

ANEXO 17: CALIFICACIÓN DE LAS

VARIABLES.....504

BIBLIOGRAFÍA

.....

..... 505

xv

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Lista de Figuras 2002

LISTA DE FIGURAS

Figura 3. 1: Cultura Organizativa-

Ouchi.....47

Figura 3. 2: Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana-Hofstede.49

Figura 3. 3: El “diagrama en cebolla”: manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad.

.....50

Figura 3. 4: Dimensiones de la Cultura Organizativa -Hofstede

.....54

Figura 3. 5: Los Niveles de la Cultura Organizativa – Schein

.....58

Figura 3.6: Elementos de un sistema de aprendizaje organizativo - González (2002).....62

Figura 3. 7: Modelo Resultante en Rodenes (2002).....65

Figura 3. 8: Modelo de Cultura Organizativa

.....68

Figura 3. 9: Los estímulos e incentivos como fortalecimiento de la Cultura

Organizativa.....	69
Figura 3. 10: Modelo Propuesto.....	72
Figura 4. 1: Índice de cooperativización de las principales producciones agrarias en España.....	90
Figura 4. 2: Facturación de las cooperativas por sectores en España.....	91
Figura 4. 3: Distribución de Superficies de Cultivo.....	93
Figura 5. 1: Ubicación geográfica de las Cooperativas Citrícolas.....	121
Figura 5. 2: Edad de las Cooperativas Citrícolas.....	122
Figura 5. 3: Niveles de facturación de las Cooperativas Citrícolas.....	123
Figura 5. 4: Tamaño de las Cooperativas Citrícolas.....	124
Figura 5. 5: Plantilla con personal fijo y temporal en las Cooperativas Citrícolas.....	125
Figura 5. 6: Plantilla fija en las Cooperativas Citrícolas.....	126
Figura 5. 7: Actividades de las Cooperativas Citrícolas.....	127
Figura 5. 8: Ubicación geográfica de las Cajas Rurales.....	128
Figura 5. 9: Edad de las Cajas Rurales.....	129
Figura 5. 10: Nivel de Facturación de las Cajas Rurales.....	130
Figura 5. 11: Tamaño de las Cajas Rurales.....	131
Figura 5. 12: Número de empleados en las Cajas Rurales.....	132
Figura 5. 13: Actividades de las Cajas Rurales.....	133
Figura 6.1: Dimensiones del Modelo de Cultura Organizativa.....	148
Figura 6.2: Dimensiones de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cooperativas Citrícolas.....	160
Figura 6.3: Valores de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cooperativas Citrícolas.....	161
Figura 6.4: Dimensiones de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cajas Rurales.....	162
Figura 6.5: Valores de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cajas Rurales.....	163
Figura 6.6: Factores Facilitadores (escala 0-1) de las Cooperativas Citrícolas.....	164
Figura 6.7: Fases del conocimiento en las Cooperativas Citrícolas respecto a los factores facilitadores del AO.....	165
Figura 6.8: Orientaciones o Estilos de aprendizaje (escala 0-1) de las Cooperativas Citrícolas.....	166
Figura 6.9: Etapas del conocimiento - Orientaciones de AO en las Cooperativas Citrícolas.....	166
Figura 6.10: Factores Facilitadores (escala 0-1) de las Cajas Rurales.....	166

Rurales.....	167
Figura 6.11: Fases del Conocimiento en Factores Facilitadores de AO en las Cajas Rurales.....	168
Figura 6.12: Estilos de Aprendizaje (escala 0-1) de las Cajas Rurales.....	168
Figura 6.13: Etapas del conocimiento Orientaciones o estilos de AO en las Cajas Rurales.....	169
Figura 7. 1: Complejidad del Entorno en las Cooperativas Citricolas.....	171
Figura 7. 2: Competitividad del Entorno.....	172
Figura 7. 3: Compromiso con la Cooperativa.....	172
Figura 7. 4: Activo medio.....	173
Figura 7. 5: Nivel de Universitarios.....	173
Figura 7. 6: Trabajo en equipo autodirigido.....	174
Figura 7. 7: Personal.....	174
Figura 7. 8: Porcentaje de mujeres directivas.....	175
Figura 7. 9: Mujeres no directivas.....	176

xvi

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Lista de Figuras 2002

Figura 7. 10: Estructura.....	176
Figura 7. 11: Campo de control.....	177
Figura 7. 12: Estrategia de costes.....	178
Figura 7. 13: Estrategia de Diferenciación.....	178
Figura 7. 14: Estrategia de Alianzas.....	179
Figura 7. 15: Estrategia de concentración.....	180
Figura 7. 16: Percepción de las Tecnologías de la Información en las Cooperativas Citricolas.....	180
Figura 7. 17: Esfuerzo medio de las tecnologías de Información.....	181
Figura 7. 18: Esfuerzo medio de las tecnologías de la información relativizado al activo.....	182
Figura 7. 19: Esfuerzo medio de las TI relativizado a las ventas.....	182
Figura 7. 20: Porcentaje de Informáticos.....	

.....	183
Figura 7. 21: Porcentaje de empleados con conocimiento en TI.....	184
Figura 7. 22: Años de experiencia en aplicaciones de producción.....	184
Figura 7. 23: Años de experiencia en aplicaciones de comercial.....	185
Figura 7. 24: Años de experiencia en aplicaciones de administración.....	185
Figura 7. 25: Años de experiencia en aplicaciones transversales.....	186
Figura 7. 26: Siad.....	186
.....	186
Figura 7. 27: Software ofimático.....	187
.....	187
Figura 7. 28: Correo electrónico.....	187
.....	187
Figura 7. 29: Flujo de Trabajo.....	188
.....	188
Figura 7. 30: Intranet.....	188
.....	188
Figura 7. 31: Porcentaje de pcs sobre el total de empleados.....	189
.....	189
Figura 7. 32: Mainframes propios.....	189
.....	189
Figura 7. 33: Mantenimiento de equipos informáticos.....	190
Figura 7. 34: Cultura de Trabajo en Equipo.....	190
.....	190
Figura 7. 35: Cultura Orientada al Empleado y RRHH.....	191
Figura 7. 36: Cultura Profesional.....	191
.....	191
Figura 7. 37: Cultura Participativa.....	192
.....	192
Figura 7. 38: Cultura Motivadora.....	192
.....	192
Figura 7.39: Cultura Normativa.....	193
.....	193
Figura 7. 40: Cultura de Rechazo al Cambio.....	193
.....	193
Figura 7. 41: Valor de Solidaridad.....	194
.....	194
Figura 7. 42: Valor de Lealtad.....	194
.....	194
Figura 7. 43: Valor de Igualdad.....	195
.....	195
Figura 7. 44: Valor de Responsabilidad.....	195
.....	195
Figura 7. 45: Valor de Confianza.....	196
.....	196

Figura 7. 46: Valor de Respeto.....	196
Figura 7.47 Valor de Honestidad.....	197
Figura 7. 48: Valor de Sinceridad.....	197
Figura 7. 49: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Formación.....	198
Figura 7. 50: Aprendizaje Organizativo. FactorFacilitador: Comunicación y Liderazgo Motivado.....	199
Figura 7. 51: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador : Visión Sistémica.....	199
Figura 7. 52: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador : Participación.....	200
Figura 7. 53: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Experimentación.....	201
Figura 7. 54: Aprendizaje Organizativo. Orientación: al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo.....	201
Figura 7. 55: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Documentación y formal.....	202
Figura 7. 56: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Orientación al Proceso, a la investigación.....	203
Figura 7. 57: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Radical.....	203
Figura 7. 58: Innovación en el Proceso.....	204
Figura 7. 59: Innovación en el Producto o Servicio.....	205
Figura 7. 60: Ventas.....	205
Figura 7. 61: Ventas Relativizadas al Personal.....	206
Figura 7. 62: Valor Económico Añadido Medio.....	207
Figura 7. 63: Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo.....	208
Figura 7. 64: Complejidad del Entorno.....	209
Figura 7. 65: Competitividad del Entorno.....	210
Figura 7. 66: Compromiso con la Caja Rural.....	210
Figura 7. 67: Activo medio.....	211
Figura 7. 68: Nivel de Universitarios.....	212

Figura 7. 69: Trabajo en equipo autodirigido	212
Figura 7. 70: Personal	213
Figura 7. 71: Porcentaje de mujeres directivas	213
Figura 7. 72: Mujeres no directivas	214
Figura 7. 73: Estructura	215
Figura 7. 74: Campo de control	215
Figura 7. 75: Estrategia de costes	216
Figura 7. 76: Estrategia de Diferenciación	217
Figura 7. 77: Estrategia de Alianzas	217
Figura 7. 78: Concentración	218
Figura 7. 79: Percepción de las Tecnologías de la Información en las Cooperativas Citrícolas	219
Figura 7. 80: Esfuerzo medio de las tecnologías de Información	219
Figura 7. 81: Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado al activo	220
Figura 7. 82: Esfuerzo medio de las TI relativizado a las ventas	221
Figura 7. 83: Porcentaje de Informáticos	221
Figura 7. 84: Porcentaje de empleados con conocimiento en TI	222
Figura 7. 85: Años de experiencia en aplicaciones de producción	223
Figura 7. 86: Años de experiencia en aplicaciones de comercial	223
Figura 7. 87: Años de experiencia en aplicaciones de administración	224
Figura 7. 88: Años de experiencia en aplicaciones transversales	225
Figura 7. 89: Siad	226
Figura 7. 90: Software ofimático	226
Figura 7. 91: Correo electrónico	227
Figura 7. 92: Flujo de Trabajo	227
Figura 7. 93: Intranet	228
Figura 7. 94: Porcentaje de PCs sobre el total de	228

empleados.....	229
Figura 7. 95: Mainframes propios.....	229
Figura 7. 96: Mantenimiento de equipos informáticos.....	230
Figura 7. 97: Utilidad percibida de las BBDD.....	230
Figura 7. 98: Utilidad percibida de las TI para la comunicación y difusión de la información.....	231
Figura 7. 99: Utilidad percibida de las TI para el análisis e interpretación de la información.....	231
Figura 7. 100: Utilidad percibida de las TI para la gestión de RRHH.....	232
Figura 7. 101: Número de servidores propios	233
Figura 7. 102: Número total de cajeros automáticos.....	233
Figura 7. 103: Porcentaje de cajeros sobre el número de sucursales	234
Figura 7. 104: Antigüedad de aplicaciones-difusión clutura organizativa.....	235
Figura 7. 105: Cultura de Trabajo en Equipo	235
Figura 7. 106: Cultura Orientada al Empleado y RRHH	236
Figura 7. 107: Cultura Profesional.....	237
Figura 7. 108: Cultura Participativa.....	237
Figura 7. 109: Cultura Motivadora	238
Figura 7. 110: Cultura Normativa.....	238
Figura 7. 111: Cultura de Rechazo al Cambio	239
Figura 7. 112: Valor de Solidaridad.....	240
Figura 7. 113: Valor de Lealtad.....	240
Figura 7. 114: Valor de Igualdad	241
Figura 7. 115: Valor de Respeto.....	241
Figura 7. 116: Valor de Confianza	242
Figura 7. 117: Valor de Responsabilidad	242
Figura 7. 118: Valor de Honestidad	243
Figura 7. 119: Valor de	

como variable dependiente el Aprendizaje Organizativo (AOFAC).
288

Figura 8. 7: Contrastación del Modelo en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, teniendo como variable dependiente el Aprendizaje Organizativo (FO2FORML).
288

Figura 8. 8: Contrastación del Modelo en las Cajas Rurales, teniendo como variable dependiente el estilo de Aprendizaje Organizativo (FO4RADIC).
289

Figura 8. 9: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y variable (CEPERTI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.
293

Figura 8. 10: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y variable (CULTURTI) en las Cajas Rurales
294

Figura 8. 11: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y la variable (ETIMEDRL) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.
294

Figura 8. 12: Factor dependiente la Estrategia y variable (G6DIFERE) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.
299

Figura 8. 13: Factor dependiente la Estrategia y variable (G7ALIANZ) en las Cajas Rurales.300

Figura 8. 14: Factor dependiente la Estrategia y variable (G6COSTES) en las Cajas Rurales.301

Figura 8. 15: Factor dependiente la Estructura y variable (CAMPCONF) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales
302

Figura 8. 16: Factor dependiente la Organización y variable (G8COMPRO) en las Cooperativas Citrícolas.
305

Figura 8. 17: Efectos sobre participación de la mujer en la fuerza laboral en las Cajas Rurales (mujer_d también válido para las Cooperativas Citrícolas)
 ...312

Figura 8. 18: Contrastación del Modelo: Factor EVA (dependiente) - Variable EVAREMED en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.
312

Figura 8. 19: Contrastación del Modelo: Factor INNOVACIÓN (dependiente) - Variable INNOVA en las Cooperativas Citrícolas
314

Figura 8. 20: Contrastación del Modelo: Factor INNOVACIÓN (dependiente) - Variable INNOVA en las Cajas Rurales
315

Figura 8. 21: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3 en las

Cooperativas Citrícolas

.....	316
Figura 8. 22: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3 en las Cajas Rurales
.....	317
Figura 8. 23: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3REL_PE en las Cooperativas Citrícolas
.....	318
Figura 8. 24: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3REL_PE en las Cajas Rurales
.....	319
Figura 8. 25: Proceso de Aglomeración.....	325
Figura 8. 26: Dendograma de cluster de Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas347
Figura 8. 27: Dendograma de cluster de Cultura Organizativa en las Cajas Rurales.....	381
Figura 8. 28: Modelo de Gestión propuesto aplicado a las Cajas Rurales391
Figura 8. 29: Modelo de Gestión propuesto aplicado a las Cooperativas Citrícolas.....	392

xix

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Lista de Tablas 2002

LISTA DE TABLAS

Tabla 2. 1: Definición sobre Cultura Organizativa.....	7
Tabla 2. 2: Clasificación de autores según concepto de Cultura Organizativa.....	10
Tabla 2. 3: Fases en la Literatura Empresarial sobre la relación Cultura - Productividad (C-P).....	12
Tabla 2. 4: Estudios Empíricos de C-P (Cultura-Productividad) y C-otros factores18
Tabla 2.5: Otros estudios sobre Cultura Organizativa.....	24
Tabla 2. 6: Problemas en el enfoque de la cultura basada en valores.....	35
Tabla 2. 7: Comparativa de los atributos de la Nueva Cultura Empresarial-Cultura Tradicional.....	41
Tabla 3. 1: Relación entre Ouchi y Hofstede51
Tabla 3. 2: Dimensiones de Cultura Organizativa según Proyecto de Investigación GLOBE56
Tabla 3. 3: Distribución en etapas del conocimiento de los factores facilitadores y orientadores.....	62
Tabla 4. 1: Cooperativas, socios y facturación de los principales sectores agrarios (1999)90
Tabla 4. 2: Superficie y producción de cítricos en la Comunidad Valenciana93
Tabla 4. 3: Número de entidades que configuran el área de la Economía Social en la Comunidad Valenciana,	

1995.....	93
Tabla 4. 4:Cuotas de Mercado de las Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana.....	94
Tabla 4. 5: Actividad de las Cooperativas de la Comunidad Valenciana* (1997).....	95
Tabla 4. 6: Cooperativas, socios, empleados y volumen económico de la Comunidad Valenciana (2001).....	96
Tabla 4. 7: Resumen del Balance agregado de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana al 31/12/2000.....	98
Tabla 5. 1: Población y Muestra de las Cooperativas Citrícolas.....	103
Tabla 5. 2: Población y muestra de las Cajas Rurales.....	104
Tabla 5. 3: Variables dependientes - cálculo y definición.....	111
Tabla 5. 4:Variables independientes - cálculo y definición.....	112
Tabla 5. 5: Variables Auxiliares - cálculo y definición.....	120
Tabla 5. 6: Actividades realizadas por las Cooperativas Citrícolas.....	126
Tabla 5. 7: Actividades de las Cajas Rurales.....	133
Tabla 5. 8: Características de la muestra.....	134
Tabla 6. 1: Frecuencias.....	136
Tabla 6. 2: Correlaciones.....	137
Tabla 6. 3: Otras correlaciones.....	138
Tabla 6. 4:Análisis Factorialde las variables de Cultura.....	141
Tabla 6. 5: Análisis Factorial de Cultura con un mayor KMO.....	142
Tabla 6. 6:Cálculo de las Variables de Cultura Organizativa.....	148
Tabla 6. 7: Análisis Factorial de Aprendizaje Organizativo-Factores Facilitadores.....	150
Tabla 6. 8: Análisis factorial de Aprendizaje Organizativo-Factores Orientadores.....	153
Tabla 6. 9:Variables de Aprendizaje Organizativo.....	156
Tabla 6. 10: Distribución en etapas del conocimiento de los factores facilitadores y orientaciones del AO.....	164
Tabla 7. 1:Variables dependientes - estadísticos.....	254

Tabla 7. 2: Variables independientes – estadísticos.....	254
Tabla 7. 3: Variables dependientes– estadísticos Cooperativas Citrícolasy Cajas Rurales.....	255
Tabla 7. 4: Variables independientes – estadísticos Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	256
Tabla 8. 1: Correlaciones personal y activo medio.....	263
Tabla 8. 2: Modelo evaremed variable dependiente en los sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	264
Tabla 8. 3: Coeficientes del Modelo evaremed dependiente en dos sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	265
Tabla 8. 4: Modelo de Regresión de evaremed variable dependiente con variables independientes y de interacción de los dos sectores.....	266
Tabla 8. 5: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el evaremed en las cooperativas citrícolas y cajas rurales.....	270
Tabla 8. 6: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la innovación (innova) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	273

xx

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Lista de Tablas 2002

Tabla 8. 7: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las ventas (g3) en las cooperativas citrícolas y cajas rurales.....	276
Tabla 8. 8: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las ventas (var. g3rel_pe) en las cooperativas citrícolas y cajas rurales.....	278
Tabla 8. 9: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el aprendizaje (Aofact) en las empresas del sector Cooperativo Citrícola y Cajas Rurales.....	283
Tabla 8. 10: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el estilo de aprendizaje (Fo2forml) en las Cooperativas Citrícola y Cajas Rurales.....	285
Tabla 8. 11: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el estilo de aprendizaje radical (Fo4radic) en las Cooperativas Citrícola y Cajas Rurales.....	286
Tabla 8. 12: Análisis de regresión múltiple- en las Cooperativas y Cajas Rurales. Variable dependiente	

el estilo de aprendizaje radical
(Fo4radic).....287

Tabla 8. 13: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Tecnologías de la Información
(var. Ceperti) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....290

Tabla 8. 14: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la TI (var.
culturti) en las
Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....291

Tabla 8. 15: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la TI
(var. culturti) en las
Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....291

Tabla 8. 16: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la TI (var.
ETIMEDRL) en las
Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....292

Tabla 8. 17: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Estrategias (var. G6difere) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....295

Tabla 8. 18: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Estrategias (var. G7alianz) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....296

Tabla 8. 19: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Estrategias (var. G7alianz) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....296

Tabla 8. 20: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Estrategias (var. G6costes) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....297

Tabla 8. 21: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las
Estrategias (var. G6costes) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....298

Tabla 8. 22: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la
Estructura (var. Camconf) en
las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....301

Tabla 8. 23: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la
Organización (var. G8compro)
en las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....303

Tabla 8. 24: Correlación entre las variables G8COMPRO y
CPARTICI.....304

Tabla 8. 25: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la
Organización - Estructura (var.
G8compro) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....304

Tabla 8. 26: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura
Organizativa (var.
CPROFESI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas
Rurales.....306

Tabla 8. 27: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura

Organizativa (var. CPROFESI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	307
Tabla 8. 28: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa (var. CPARTICI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	307
Tabla 8. 29: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa (var. CBUROCRA) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	308
Tabla 8. 30: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer Directiva (MUJER_D) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	309
Tabla 8. 31: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer no Directiva (MUJER_R) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	310
Tabla 8. 32: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer no Directiva (MUJER_R) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	310
Tabla 8. 33: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.....	311
Tabla 8. 34: Cluster o grupos de las Cooperativas por ventas.....	322
Tabla 8. 35: Ventas por tamaño de Cooperativas- estadísticos.....	322
Tabla 8. 36: Conglomerados.....	325
Tabla 8. 37: Composición de los clusters de Innovación de las Cooperativas Citrícolas	328
Tabla 8. 38: Ventas no discrimina el cluster de Innovación	329
Tabla 8.39: Determinación del número y tamaño de cooperativas en cada cluster de innovación.....	330
Tabla 8. 40: Variable Inroducida de Innovación en el análisis discriminante	331

xxi

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Lista de Tablas 2002

Tabla 8. 41: Valor medio de las variables de innovación y número de cooperativas en cada cluster.....	332
Tabla 8. 42: Composición de los clusters de Ventas de las Cooperativas Citrícolas	336
Tabla 8. 43: Composición de los clusters de G3REL_PE.....	337
Tabla 8. 44: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de G3REL_PE y sus ventas medias.....	338
Tabla 8. 45: Composición de los clusters de TI	340
Tabla 8. 46: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias .	340

Tabla 8. 47: Cluster de TI (ETIMEDG3) en las Cooperativas Citrícolas.....	344
Tabla 8. 48: Estadísticos de ventas y tamaño de las cooperativas citrícolas de cada cluster de ETIMEDG3.....	344
Tabla 8. 49: Composición de los clusters de CulturaOrganizativa.....	346
Tabla 8. 50: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias .	349
Tabla 8. 51: Estadísticos de grupo.....	350
Tabla 8. 52: Composición de los clusters de CulturaOrganizativa en las Cooperativas Citrícolas con variables utilizadas en el análisis de regresión.....	352
Tabla 8. 53: Tabla de contingencia ward Method, clasificación por tamaño de las cooperativas entre los tres cluster de Cultura Organizativa, creados con las variables agregadas y tabla de ventas.....	353
Tabla 8. 54: Composición de los clusters de Aprendizaje Organizativo.....	355
Tabla 8. 55: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias .	356
Tabla 8. 56: Composición de los clusters de Estrategia.....	359
Tabla 8. 57: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de Estrategia y sus ventas medias.....	359
Tabla 8. 58: Composición de los clusters deOrganización.....	362
Tabla 8. 59: Composición de los clusters de Entorno.....	366
Tabla 8. 60: Grupos de Cooperativas por tamaño, ventas y cluster de Entorno.....	367
Tabla 8. 61: Cluster o grupos de las Cajas Rurales por venta media.....	369
Tabla 8. 62: Composición de los clustersdeInnovación en las Cajas Rurales.....	370
Tabla 8. 63: Grupos de Cajas Rurales por tamaño, ventas y cluster de Innovación.....	370
Tabla 8. 64: Composición de los clusters deVentas en lasCajas Rurales.....	373
Tabla 8. 65: Composición de los clusters de G3REL_PE.....	374
Tabla 8. 66: Distribución de las Cajas Rurales por tamaño en cada cluster de G3REL_PE y sus ventas medias.....	374
Tabla 8. 67: Cluster de TI (CEPERTI) en las Cajas Rurales.....	377
Tabla 8. 68: Estadísticos de ventas y tamaño de las cajasrurales de cada cluster.....	378
Tabla 8. 69: Cluster de TI (ETIMEDG3) en las Cajas Rurales.....	379
Tabla 8. 70: Estadísticos de ventas y tamaño de las cajasrurales de cada cluster.....	379
Tabla 8. 71: Composición de los clusters de CulturaOrganizativa en las Cajas Rurales.....	380
Tabla 8. 72: Distribución de las Cajas Rurales por tamaño en cada cluster de Cultura Organizativa y	

sus ventas medias382

Tabla 8. 73: Estadísticos de grupo.....383

Tabla 8. 74: Composición de los clusters de Cultura Organizativa con variables agregadas en las Cajas Rurales385

Tabla 8. 75: Tabla de contingencia Ward Method, clasificación por tamaño de las cajas rurales entre los tres cluster de Cultura Organizativa, creados con las variables agregadas y tabla de ventas.....385

Tabla 8. 76: Composición de los clusters de Aprendizaje Organizativo en las Cajas Rurales.....387

Tabla 8. 77: Composición de los clusters de Estructura en las Cajas Rurales.....389

Tabla 8. 78: Composición de los clusters de Entorno en las Cajas Rurales.....390

Tabla 9. 5: Resumen de la Contrastación de las Hipótesis.....398

xxii

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 1 Introducción 2002

CAPITULO 1

1 INTRODUCCIÓN

En la empresa cooperativa en la actualidad, se ve la gran importancia que tiene estar al ritmo de los avances en todo lo que se refiere a gestión, debido a que no es suficiente con tener ciertas ventajas fiscales que les da la legislación y que las hace atrayentes a los socios. Cada día se enfrentan más a empresas que les hacen fuerte competencia, en un mercado totalmente dinámico e influido por las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento, por la atención que exige el cliente, por los cambios radicales que sufren las empresas, por la globalización, por la importancia que hoy tiene la cultura organizativa, el aprendizaje y por otros aspectos también importantes en la supervivencia de la empresa.

Ante esta situación de complejidad creciente, y con similitudes a problemas de otras PYMES, el grupo de investigación ITIO de la UPV promovió el proyecto CAPYTIC1. En él, se han desarrollado tres trabajos de investigación complementarios (González, 2001; Miñana, 2001; y Rodenes 2002) orientados a definir instrumentos de medida de ayuda al autodiagnóstico en tres campos: la capacidad de aprendizaje organizativo (AO), la creación de valor de la TI, y factores críticos de gestión. Esta cuarta investigación se enmarca en este contexto y constituye uno de los últimos trabajos dentro del proyecto CAPYTIC. Por ello, tiene un enfoque diferente, en cuanto a su amplitud, ya que se parte de las investigaciones anteriores, y además de abordar cierta integración de los

* Proyecto de investigación financiado por el FEDER-CICYT con referencia 1FD97-2251-C02-01, titulado “el Cambio de la Pyme ante la Sociedad de la Información” y llevado a cabo por el Grupo de Investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en la Organizaciones) del

Departamento de Organización de Empresas e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia en colaboración con AITEX (Asociación de industrias del textil), el ITI (Instituto de Tecnología Informática) y CONFEVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia), y en el que también han participado la Universidad de Murcia y la Politécnica de Cataluña, durante los años 2000 y 2001.

1

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 1 Introducción 2002

diferentes modelos e introducir algunas modificaciones, se amplía la investigación hacia un nuevo campo como es el cultural. En concreto, partiendo de diversos modelos de cultura y en especial del de Hofstede (1999) se crea un modelo específico para identificar y analizar la Cultura Organizativa, que se aplica a dos sectores: Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana.

A estos factores (TI, Cultura, AO, y gestión) se les hace un análisis descriptivo para conocer su estado en estas empresas. Luego se describen las relaciones directas encontradas con los resultados, que incluyen como variables dependientes el EVA (Valor económico añadido), la Innovación y las Ventas, y las

variables independientes. Termina esta línea de análisis con un estudio para encontrar efectos indirectos que puedan existir sobre los resultados.

Se realiza también una serie de análisis cluster y discriminante, para conocer como están caracterizados los mejores y peores grupos de empresas en cada sector, según los factores estudiados (TI, AO, cultura y gestión).

1.1 OBJETIVOS

Los objetivos que nos proponemos alcanzar en esta investigación son los siguientes:

1.1.1 Generales

Primero, contribuir al desarrollo de un modelo para el análisis y diagnóstico de factores estratégicos en la gestión de PYMES, que permita medir y relacionar componentes intangibles como AO y cultura con medidas más tradicionales de TI y de gestión.

En segundo lugar, aplicarlo al análisis y diagnóstico de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana, al objeto de ayudar a mejorar su competitividad en el mercado.

De esta forma se continúa y amplía la metodología aplicada en anteriores investigaciones del mismo proyecto, con el fin de poder realizar en futuros estudios análisis comparativos intra e inter sectoriales en la Comunidad Valenciana.

2

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 1 Introducción 2002

1.1.2 Específicos

Los siguientes objetivos son un punto de partida clave, para posteriormente extender el conocimiento obtenido a otros proyectos y sectores empresariales y comunidades.

1.

Determinar un conjunto fiable de variables que permitan medir la Cultura Organizativa, y la capacidad de Aprendizaje Organizativo, en ambos sectores, al objeto de poder clasificarlos y facilitar su evolución.

2. Determinar la situación de los dos sectores de estudio respecto a las variables de Cultura Organizativa, Aprendizaje Organizativo, Tecnologías de la Información y Gestión, y su influencia en la creación de valor.

3. Crear un Modelo que relacione dichos factores y contrastarlo:

- Analizar el impacto directo sobre resultados (ventas, ventas por persona, EVA en relación con el activo, e innovación) de variables externas e internas a la empresa (Entorno, Organización, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información, Cultura Organizativa y Aprendizaje Organizativo) con sus respectivos modelos predictores.

- Verificar la contribución relativa (efectos directos e indirectos) de cada variable del modelo, analizando previamente el impacto directo de las variables que afectan la Cultura Organizativa, las T.I., el Aprendizaje Organizativo, las Estrategias, la Estructura y la Organización con sus respectivos modelos predictores.

4. Clasificar las empresas en los sectores según las variables más relevantes de Gestión, Cultura Organizativa, Aprendizaje Organizativo y T.I.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy día nadie duda de la repercusión de las T.I. en el nuevo orden competitivo mundial, sin embargo, muchos proyectos e inversiones de T.I. fracasan y con ellos en muchos casos también la empresa. Al mismo tiempo

3

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 1 Introducción 2002

muchos sectores económicos están en crisis y precisan con urgencia soluciones estratégicas coherentes con las tecnológicas y organizativas.

En razón del ámbito e intención del estudio, es necesario contrastar las formulaciones teóricas con la realidad empresarial en un determinado sector económico. Por otra parte, el sector de las Cooperativas Citrícolas está sufriendo

competencia mundial y las Cajas Rurales competencia con los bancos, cajas de ahorros y otras entidades financieras. Además, ambos sectores representan dos extremos en la amplia diversidad de sectores. Las Cooperativas Citrícolas son un

sector muy tradicional, mientras las Cajas Rurales forman parte de un sector muy dinámico y competitivo, con intenso uso de TI.

Para su mejora, se requiere del apoyo tecnológico, innovación continua, atención a la cultura organizativa y la cooperación entre todos los agentes productivos afectados. Además, los proyectos de T.I. suelen afectar a muchas áreas y precisan de la cooperación.

Por todo ello, los estudios de este tipo benefician a la comunidad social y empresarial al disponer de información de situación sobre necesidades del sector, de manera que los gobiernos respectivos puedan aplicar políticas de fomento del desarrollo con alta probabilidad de aceptación y acierto, al igual que poder transferir los conocimientos desarrollados a otros sectores industriales equiparables.

Finalmente, también benefician a la comunidad académica al facilitar el desarrollo de nuevos conocimientos científicos, al contrastar empíricamente el

modelo conceptual desarrollado.

1.3 ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta es de tipo exploratorio, descriptivo y causal, ya que se busca la identificación de los factores críticos más influyentes sobre los resultados y demás variables indicadas. En la recolección de los datos se tienen dos componentes: Primario (encuesta y entrevista) y secundario (la consulta de información existente). Estructuramos el trabajo en las siguientes partes:

- Exploración Bibliográfica: Los antecedentes teóricos, estudios cualitativos, tesis anteriores, problemas y limitaciones, se recogen en el capítulo 2
- Hipótesis y Modelo: Se detallan en el capítulo 3

4

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 1 Introducción 2002

- Estudio de la Población de los sectores Cooperativas Cítrícolas y Cajas Rurales: Se describe en el capítulo 4.
- Selección de la Muestra, diseño del cuestionario, y procedimiento de recogida y almacenamiento de datos: Se describe en el capítulo 5, sobre Metodología.
- Escalas resultantes de medida: Se describen en el capítulo 6, Resultados (I).
- Filtrar los datos: casos perdidos, frecuencias de respuestas, inconsistencias, análisis de fiabilidad, análisis factorial.
- Identificación detallada por fiabilidad y análisis factorial de los modelos de Cultura Organizativa y Aprendizaje Organizativo.
- Análisis Descriptivo de resultados: Se realiza en el capítulo 7, Resultados (II).
- Análisis de Regresión, Cluster y Discriminante: Se describen en el capítulo 8, Resultados (III).
- Análisis de regresión para cuantificar relaciones: EVA, Ventas e Innovación como dependientes de entorno, estrategia, organización, estructura, T.I, aprendizaje organizativo y cultura organizativa.
- Análisis de caminos para identificar los efectos indirectos de las variables sobre los resultados.
- Análisis Cluster según diversos criterios para clasificar y análisis discriminante para caracterizar y asegurarnos que son diferentes los grupos.
- Conclusiones y evolución: Forman el capítulo 9.
- Conclusiones y consideraciones.
- Implicaciones para las comunidades académica, empresarial social y política.

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

CAPÍTULO 2

2 CULTURA ORGANIZATIVA

2.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo se inicia con la revisión de la literatura sobre los aportes que hacen diferentes autores al concepto de la Cultura Organizativa. Sigue un análisis de diversas investigaciones, unas que se refieren solo a encontrar la relación de la cultura organizativa con la productividad, y otras con otros factores de gestión de la organización. También se incluyen autores que presentan aportes conceptuales, aunque no encontramos datos sobre las posibles investigaciones que hayan realizado.

Tratamos así mismo algunos aspectos a tener en cuenta en el manejo y cambio de la cultura organizativa, para que la Organización esté acorde con los cambios actuales y sea la cultura organizativa un medio para hacer las empresas más competitivas en el mercado.

En la segunda parte del capítulo se describen brevemente tres investigaciones que hemos tenido en cuenta en este trabajo que es continuidad de estas investigaciones, y que tiene un carácter integrador y complementario de los mismos.

6

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

2.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.2.1 Definición de Cultura Organizativa

La expresión cultura organizativa apareció por primera vez de manera casual en la literatura anglosajona de la década de 1960 como sinónimo de "clima". El equivalente cultura corporativa, tomado en la década de 1970, ganó popularidad tras la publicación con ese mismo título de una obra de Terrence Deal y Allan Kennedy, aparecida en Estados Unidos en 1982. Se hizo de uso común tras el éxito del libro de Peters y Waterman En busca de la excelencia, que apareció en el mismo año. Por este motivo la atribución de una "cultura" a una organización es un fenómeno relativamente reciente².

La siguiente tabla muestra definiciones sobre cultura organizativa, donde se observa como cada autor va haciendo su aporte al concepto:

Tabla 2. 1: Definiciones sobre Cultura Organizativa

AUTOR DEFINICIÓN CULTURA ORGANIZATIVA

Ouchi, W. "La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos

(1981) que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas

vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado"

Ouchi (1982 y 1993-1).

Peters, T. J. y "La predominancia y la coherencia de la cultura se han revelado,

sin excepción,

Waterman, R. como cualidad esencial de las compañías excelentes. Además cuanto más sólida

H, Jr. (1984) es esta cultura y más se dirige al mercado, menos necesarios son los manuales

de política, los organigramas o los procedimientos y reglas detallados. En estas

compañías todos los empleados saben qué es lo que deben hacer en la mayoría de las situaciones, porque disponen de valores guías muy claros."

Hofstede, G.
(investigación
del 1985-1987)

La "cultura organizativa" se define como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra"

Hofstede G. (1999, p. 294)

Schein, E. "Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas, o desarrolladas

(1985) por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."

Schein (1991)

Robbins, "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre

2 Tomado de Hofstede (1999, p.292)

7

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

(1987) sus miembros, y que distingue a una organización de las otras"

(Percepción

común que comparten los miembros de la organización), la cultura dominante la define como: "Expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de miembros de la organización" y la cultura fuerte como: "cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente"

Robbins, S (1996, pp. 681,685)

Pumpin y "El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el

García comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la

Echevarría propia presentación de la imagen de la empresa"3 .

(1988)

Ott, J. S.

(1989)

Después de repasar 38 definiciones de cultura organizativa de diversas fuentes, sostuvo que la cultura organizativa es "una fuerza socialmente construida, no visible e inobservable subyacente a las actividades organizativas"4 .

Viedma, J. M. "...la cultura de una organización empresarial, como colectivo humano que es,

(1990, p. 128) será el conjunto de los valores y formas de actuar materiales y espirituales

compartidos por todos los miembros que la componen, y que se transmiten de generación en generación"

Menguzzato y "Puede entenderse como el conjunto de creencias, valores, talante, actitudes y

Renau (1991) hábitos que son compartidos por un grupo de personas y que condicionan su

comportamiento. Diferencian, en relación a una empresa (lo que se puede

extender a cualquier organización), tres niveles de cultura: 1) las culturas o macroculturas existentes en el entorno de la empresa, por ejemplo, de la ciudad,

de la región o de la nación, 2) la cultura de empresa, que es aquella que

comparten la gran mayoría de los miembros de la empresa (u organización en

cuestión) y 3) las subculturas internas o microculturas de los distintos grupos

que integran la empresa”⁵ .
Llopis “Cultura Empresarial al conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por Taverner, los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se (1992) hacen las cosas en una organización, para la solución de problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno (Llopis Taverner, 1992)”⁶.
Rodríguez, A (1993, p. 240) “como un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno interno y externo para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros”⁷
Aguirre, A. “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través (1993, p. 152) del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema ha sido adquirido a lo largo de la tradición de la comunidad a la cual identifica (etnia), siendo transmitido (enculturación) por medio de objetos materiales y formales”⁸
Quijano, S. D. “una visión compartida de la empresa, formada por un sistema integrado de (1996, p. 53) diferentes elementos que nutren la identidad social de las personas que pertenecen a ella, guían su comportamiento y ofrecen criterios para saber qué conviene en cada nueva situación y cómo resolver eficazmente los problemas que pueden presentarse”⁹
Peiró, J. M. (1996, p. 176) “el sistema de creencias y asunciones de una organización que son compartidas por sus miembros y fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes”¹⁰

3 Citado en De Val, I (1997), p. 307

4 Citado en Dickson, Aditya y Chhokar (2000) p.452

5 Citado en Chaves (1996), p.96.

6 Citado por Claver, et al. (1996)

7 Citado en Sánchez, José C.; Alonso, Esteban y Palací, Francisco (1999, p. 294)

8 Ibíd

9 Ibíd, p. 29510 Ibíd, p. 294

8

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

De Val, T. “La cultura empresarial define como el hombre se identifica con la organización, (1994) concibe su sistema de valores y lo relaciona con el suyo propio; así como la capacidad para poder instrumentar la organización y la coherencia e identidad doctrinal dentro de la propia institución.....La cultura empresarial existe, pues a dos niveles: uno visible, gracias al conjunto de instrumentos a través de los cuales se materializa (símbolos, ritos, liturgia, máximas, aderezos, estructuras...); y otro invisible, que responde al conjunto de valores, creencias, actitudes, sentimientos, suposiciones...., que residen en su plantilla humana”.¹¹
House, Wright “Sistemas normativos, distintivos, consistentes en pautas de características y Aditya (1997) sicólogas compartidas por los miembros de la colectividad que resultan en

orientaciones normativas comunes sobre afectividad, actitudes y comportamiento que se transmiten de generación en generación y que diferencia unas colectividades de otras". Dicho de otra forma: "Son colectividades diferentes cuyos

miembros comparten significados y valores"¹² Además también propusieron una definición vivencial de cultura como "los ambientes distintivos entornos de colectividades en los que los miembros comparten significado y valores"

AECA¹³ (1997) "Cultura organizacional es el conjunto de creencias que se traducen en valores,

símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización, los

cuales determinan una identidad específica y diferencial tanto de cara a los propios miembros como respecto del entorno, en el cual la organización está inmersa."

Ribes, A. "Este modelo entiende por cultura empresarial una realidad informante de la

(1997) organización empresarial que está integrada por un conjunto de creencias,

querencias, pautas de comportamiento y medios, que comparten sus componentes. Mediante su cultura las empresas se identifican y se relacionan; se

integran y se entienden; y desde ella, valoran y jerarquizan las múltiples situaciones que el entorno les presenta, pudiendo así darles respuestas adecuadas y coherentes. Para completar este concepto añadiremos: Que la cultura empresarial está condicionada por la macrocultura del entorno y por los "datos circunstanciales", y que para que sea valiosa deberá ser coherente y consistente (compartida)".

Lawson y Según Dickson Aditya y Chhokar (2000) la definición de cultura organizacional que

Shen's (1998) mejor capta el componente vivencial, mencionado es: "Los pensamientos,

sentimientos, valores y acciones compartidos por los miembros de una organización en respuesta a los problemas y retos de la empresa"

Garriga, F y "En la nueva cultura empresarial, todos y cada uno de los miembros del personal

Rajadell, M. de la empresa aporta ideas, en contraposición al sistema de clásico de gestión en

(2001) que eran unos pocos los que las proporcionaban. Se trata pues de un estilo de

gestión centrado en las personas y en los procesos, no en los resultados. Es una

síntesis entre las exigencias sociales y los resultados económicos, en la que la

mejora económica se alcanza a través de la creatividad y el enriquecimiento del trabajo diario."

El proceso de innovación lleva consigo una modificación de la cultura empresarial,

en la que se proponen soluciones a posibles problemas que se presenten.

En este tipo de cultura se debe trabajar en equipo, y así romper las barreras que

existan.

Fuente: Ilustración propia

¹¹ Citada en De Val, I (1997, p.307y 310)

¹² Citado en Dickson, Aditya y Chhokar (2000) p.452

¹³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997)

Tabla 2. 2: Clasificación de autores según concepto de Cultura Organizativa

APORTES AL CONCEPTO DE CULTURA

ORGANIZATIVA

AUTORES

Este grupo de autores coincide en que la Cultura Organizativa consta de una serie de símbolos, ceremonias o mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias.

Ouchi (1982), Pümpin y García Echevarría (1988), Menguzzato (1991), , De Val, T. (1994), Peiró, J. M. (1996), AECA (1997), Ribes, A. (1997)

Los autores coinciden en que la Cultura Organizativa es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra.

Hofstede G.(1999), Viedma, J. M. (1990), Aguirre A. (1993), House, wright, Aditya (1997),

Los autores coinciden en que la Cultura Organizativa es un modelo de presunciones básicas...al ir aprendiendo a resolver sus problemas.

Schein (1985), Robbins (1987), Ott, J. S. (1989), Llopis Taverner, (1992)¹⁴ Rodríguez, A. (1993), Quijano, S. D. (1996) y Lawson y Shen´s (1998)

Fuente: Ilustración propia

Estos tres grupos están relacionados entre sí. Ninguno excluye al otro, se complementan y existen conceptos que abarca más de un grupo.

De estos conceptos, extraemos una definición sobre Cultura Organizativa que usaremos en el modelo (capítulos 3 y 6), que se propone en esta investigación:

La cultura organizativa es un conjunto de artefactos, prácticas y valores que mantienen los empleados de una empresa y que determina en gran parte la forma de pensar, la resolución de problemas, la toma de decisiones, las actitudes y los comportamientos.

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

¹⁴ Citado por Claver et al. (1996)

10

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

2.2.2 La Cultura Organizativa como Predictor del Rendimiento

Organizativo y de otros factores

Las investigaciones sobre la relación entre cultura organizativa, resultados empresariales y otros factores de la organización, han crecido sustancialmente durante la última década. Se han emprendido estudios cuantitativos de gran importancia principalmente, en los Estados Unidos (Schein, 1985; Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992;

Marcoulides y Heck, 1993; Petty, Beadles, Lowery, Chapman, y Conneli, 1995; Rousseau, 1990c) y en Europa (Hofstede, 1991; Pümpin y García Echevarría, 1988; Calori y Sarnin, 1991; Alonso, E., e Iglesias, F. 1995; Osca, A y Palací, 1996; Koene, 1996; Wilderom, Van den Berg, 1998 y Quiroga y Quijano, 1998).

Una amplia variedad de indicadores de cultura y de resultados, entre ellos, rendimiento, se ha utilizado en diversos tipos de organizaciones y sectores industriales. Lo que relaciona estos estudios es una creencia fuerte entre los investigadores que el resultado de las organizaciones es atribuible, en parte, a la cultura organizativa. Sin embargo, entre una mera creencia y la evidencia científica hay mucha diferencia. La pregunta es: ¿Tiene la cultura organizativa un efecto positivo en el rendimiento organizativo?

2.2.2.1 Estudios de C-P

El efecto de la cultura organizativa en la empresa tiene ya tradición en el campo de los estudios empresariales, (ver Tabla 2.3). Sus raíces se remontan a Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939/1975). Jaques (1951) en "The Changing Culture of a Factory", se focalizó en las costumbres y tradiciones en que los miembros de una organización comparten las cosas relacionadas con el trabajo en mayor o menor grado. Jaques no estudió los efectos de estos procesos sociales explícitamente en los resultados de la empresa. Sus hallazgos, sin embargo, apuntan hacia la cultura como una seria barrera para los resultados, si la cultura no es congruente con la estructura organizativa o el entorno.

11

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

Tabla 2. 3: Fases en la Literatura Empresarial sobre la relación cultura - Productividad (C-P)

Fase	Periodo	Características Principales
Representantes		
Emergencia	II Guerra Mundial-1978	Mera suposición de la relación C-P; ninguna medida normalizada de cultura
		Jaques (1951); Silverzweig y Allen (1976)
Promulgación	1978-1982	Promulgación de la relación C-P; principalmente literatura semicientífica
		Ouchi y Jaeger (1978); Ouchi y Johnson (1978); Pascale y Athos (1981); Peters y Waterman (1982); Deal y Kennedy (1982)
Desafío	1982	Énfasis en artículos sobre revisión bibliográfica; críticas ad hoc sobre la relación C-P
		Carroll (1983); Reynolds (1986); Saffold (1988); Siehl y Martin (1990)
Pruebas	1990- presente	Comprobación empírica de la relación C-P; Uso de análisis estadísticos relativamente sofisticados
		Ver Tabla 2.4

Fuente: Wilderom, C. P. M, et al. (2000)

Durante los años de la década de 1960 y comienzos de los de 1970, la cultura organizativa y su efecto sobre los resultados en la empresa recibieron poca atención. Jaques, Pfiffner y Sherwood sugirieron que podría haber relación entre la cultura y los resultados de una empresa, pero no llegaron a investigar la relación.

Silverzweig y Allen (1976) fueron los primeros que explícitamente investigaron el efecto de la cultura de una empresa sobre los resultados. Con base en el estudio de ocho casos, dedujeron que dicha relación podía existir. Sus casos incluían empresas de varios sectores que sufrieron pérdidas o que pensaban mejorar sus resultados. Encontraron que los resultados de seis de estas ocho organizaciones mejoraron substancialmente después de los cambios en sus culturas, y que estas mejoras duraron largos periodos.

El enfoque de Silverzweig y Allen, sin embargo, abordaba principalmente el proceso de cambio de cultura, y las variables de productividad que usaron dependían de la empresa en estudio. Su estudio tenía más valor así para la investigación sobre los efectos de la cultura que para una exploración sobre la relación entre la cultura y los resultados o productividad de la empresa.

Esta atención indirecta o implícita para evidenciar la relación C-P (Cultura-Productividad) cambió a finales de los años de la década de 1970, coincidiendo con el gran éxito de las empresas japonesas. Se inició una segunda fase en cuya vanguardia estuvo Ouchi, quien atrajo la atención hacia la importancia que tiene el

12

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

compromiso de los obreros y una visión unitaria para la productividad de la empresa (Ouchi y Jaeger, 1978; Ouchi y Johnson, 1978). Ouchi defendió que el éxito financiero de las empresas es atribuible a su fuerte énfasis en ciertos valores humanísticos, como preocupación por el bienestar del empleado y énfasis en decisiones por consenso, que él encontró ser característica de la mayoría de las empresas japonesas.

Algo similar sucedió con Pascale y Athos (1981) quienes sugirieron, basados en sus experiencias con 34 empresas japonesas y americanas, que la productividad más alta de Japón era principalmente debida a su orientación hacia las relaciones humanas. Más específicamente, defendieron con mucho énfasis los aspectos de habilidades, estilo, staff. Lo que distinguió este periodo, resultó ser un enfoque más humano en la orientación de las culturas organizativas supuestamente exitosas.

Un año después, Peters y Waterman (1982) continuaron con esa tendencia publicando que lo que distingue las empresas muy exitosas de las menos exitosas es una cultura fuerte. En su libro ampliamente conocido "En busca de la Excelencia", sostuvieron que las empresas lograrían una alta productividad sostenida, solo si las compañías salen de ese estado puro técnico y racionalista hacia otro más adaptable y humanístico.

Peters y Waterman (1991)¹⁵ defienden: "descubrimos que las empresas cuyos únicos objetivos claros eran los financieros no marchaban económicamente

tan bien como aquellas que tenían un conjunto más amplio de valores”.

Las organizaciones con culturas “fuertes” en el sentido de la cita de Peters y Waterman provocan reacciones positivas en algunas personas y negativas en otras. En Estados Unidos algunas personas reaccionaron contra el libro de Peters y Waterman con la frase. “Preferiría estar muerto a ser excelente”¹⁶.

Así mismo, Deal y Kennedy (1982) sugirieron que la productividad organizativa es reforzada a través de valores compartidos. En su visión, una organización con una cultura fuerte puede no sólo ser capaz de responder bien a su entorno, sino ser capaz de adaptarse a las circunstancias diversas y cambiantes.

Esta relación entre cultura organizativa y productividad, en los años siguientes fue criticada. Carroll (1983) cuestionó la investigación realizada por Peters y Waterman (1982). Carroll indicó que algunas de las 36 empresas que Peters y Waterman estudiaron encontraron serios problemas financieros sólo unos años después de la realización de su estudio. De hecho un informe periodístico publicado en Business Week sobre 14 empresas de las 64 analizadas por Waterman y Peters, no pasaron las pruebas financieras del test descrito en el libro

15 Citado por Claver et al (1996)

16 Citado en Hofstede, Geert (1999), p.294.

13

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2 Marco Teórico 2002

Changing a Corporate Culture (1986), indicando que habían tenido un significativo descenso en las ganancias. Esto produjo más dudas.

Reynolds (1986) presentó un estudio en el cual las respuestas de empleados a una encuesta de cultura en una compañía identificada como “excelente” por Peters y Waterman, no difería de otras dos compañías con menor productividad.

Finalmente, Hitt e Ireland (1987) estudiaron 185 empresas industriales tipo Fortuna 1.000, incluidas 14 de las empresas excelentes de Peters y Waterman. Los resultados demostraron que las empresas llamadas excelentes por Peters y Waterman no tuvieron mejores resultados que las otras compañías. Además, las puntuaciones de compañías excelentes en algunos rasgos de excelencia, como proximidad a los clientes e innovación, no eran significativamente más altas que las de las otras compañías.

Como consecuencia, la relación entre cultura fuerte y la productividad de la empresa se cuestionó seriamente a finales de los años 80. Saffold (1988), por ejemplo, reconoció que es probable que un fenómeno como la cultura organizativa afecte la productividad corporativa, pero él concluyó que: “Un modelo simple para relacionar cultura con productividad ya no encaja con los estudios desarrollados sobre el papel que juega la cultura en el análisis organizativo: debe desarrollarse una comprensión más sofisticada de la relación entre la cultura y los resultados organizativos”. Siehl y Martin (1990), siguiendo este argumento, afirmaron que podría ser posible la relación entre cultura y resultados financieros, pero que el

enfoque seguido en cuanto a contenido, así como la metodología están equivocados.

Los años de la década de 1990 dieron lugar a un número relativamente grande de estudios (ver Tabla 2.4), que empíricamente probaron la relación cultura-productividad. Esta cuarta fase puede ser caracterizada por una creencia renovada sobre la relación entre cultura y productividad. La Tabla 2.3 también muestra investigaciones que relacionan la cultura con otros factores. Los Investigadores hicieron grandes avances al desarrollar y probar ideas que pueden explicar esta relación, y algunos de ellos usaron análisis estadísticos relativamente sofisticados (Koene, 1996; Marcoulides y Heck, 1993; Wilderom y Van den Berg, 1998). Sin embargo, la mayoría de los estudios empíricos publicados en los años de 1990 (C-P), tenían importantes debilidades conceptuales y metodológicas, algunas de las cuales se incluyen a continuación:

- Dudosa validez de la operacionalización de las dos variables centrales (C y P)

- La ambigüedad sobre la dirección de la relación C-P

- Un número relativamente pequeño de organizaciones participantes por estudio.

14

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2 Marco Teórico 2002

- Los que respondían a las encuestas no representaban todas las culturas organizativas. Demostrar la posible relación C-P, llevaría a la necesidad a desarrollar una mejor comprensión de la cultura organizativa al igual que se ha hecho con otras variables como estructura, estrategia y tecnología.

2.2.2.2 Estudios de C-P Empíricos y C- otros factores

La idea generada por los extensos escritos sobre cultura organizativa es que la cultura de una organización es una clave importante en el éxito de la organización.

Durante los años 1985 y 1987 en el proyecto IRIC, Hofstede (1999, p.299), basado en un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la cultura organizativa, realizó importantes aportes dando lugar a un modelo, que se describe en el capítulo 3. Sin embargo, él dice: "De la lista de datos externos correlacionados con la medida están ausentes las medidas de rendimiento de las organizaciones. Ello no significa que la cultura no esté relacionada con el rendimiento, sino que no encontramos medidas de rendimiento comparables para un conjunto tan variado de unidades organizativas".

Durante el mismo año (1985) Schein (1991), realiza un trabajo basado más en análisis cualitativo y encuentra relaciones de la cultura con la estrategia, el aprendizaje y la innovación y determina siete dimensiones o perfil (como lo llama) de la cultura organizativa.

Hofstede (1999, p. 323), manifiesta que: "No somos los únicos que proponen este tipo de modelo. En Suiza, el consultor en dirección Cuno Pümpin ha descrito un modelo de siete dimensiones, cinco de las cuales son similares a las nuestras (orientación a los resultados, orientación al empleado, orientación a la

compañía, orientación a los costes, orientación al cliente); en los trabajos publicados no explica como llegó a estas dimensiones (Pümpin y otros, 1985).” En

198817 Pümpin y García Echevarría, analizan la cultura bajo las dimensiones interna y externa. En 1989 García Echevarría analiza la cultura bajo siete dimensiones y relaciona la cultura con la estrategia.

En la Tabla 2.4 se observan estos estudios empíricos sobre cultura organizativa. Según la teoría de los estudios empíricos de Denison, una organización altamente adaptable y comprometida, con una clara misión y valores compartidos, (“consistencia”) será más eficaz (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995). Ambos estudios, aunque varían en la operacionalización de las variables de cultura y de productividad, encontraron que es verdad, al menos hasta cierto

17 Citado por De Val, I (1997, p. 308)

15

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

grado. Denison y Mishra (1995) encontraron, por ejemplo, que sólo es válido para empresas grandes mientras que Denison (1990) señaló antes que “la evidencia de adaptabilidad es menos directa”.

La operacionalización de cultura de Rousseau (1990c), también, como Denison (1990), consiste en muchas escalas, 12, las llamadas creencias normativas, resumidas en dos dimensiones (ver segunda columna en la Tabla 2.4). Esta operacionalización también falla como una buena medida de cultura organizativa. La cultura se redujo a las dos dimensiones de contenido, y todavía

existe la pregunta de hasta qué punto las dos dimensiones (incluyendo sus doce componentes de creencias) son representativas de la cultura de una organización.

Las demás investigaciones C-P desde 1990 también han fallado en abordar satisfactoriamente este problema.

La valoración exploratoria de cultura organizativa de Calori y Sarnin (1991) también incluyó un gran número y variedad de características intraorganizativas.

Comparado con la valoración de 1990 de Denison, Calori y Sarnin, también incluían elementos pertenecientes a la “relación con el entorno de la organización”.

Uno de los hallazgos interesantes del estudio de Calori y Sarnin es una relación significativa entre el crecimiento de una empresa (un periodo por encima de 3 años) y la "intensidad cultural" y "homogeneidad cultural". Las últimas dos variables denotan "fuerza cultural" y son consideradas similar a la noción de "consistencia" de Denison. Denison (1990) encontró que "los sistemas de dirección muy consistentes y con variabilidad pequeña en los datos del estudio parecen dar lugar a mejores resultados" a corto plazo. Según ambos estudios, parecería que tener la cultura fuerte fuese bueno para una organización sólo durante unos pocos años.

El resultado de otros dos estudios que hablan de este problema (Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992) confirma esta inferencia.

Claramente, Gordon y DiTomaso (1992) también encuentran que "una cultura fuerte, medida por la consistencia de la percepción de valores de la empresa, es predictiva de la productividad de la empresa en un futuro en un corto plazo". No obstante Kotter y Heskett (1992) describen una fuerte relación entre cultura y resultados económicos a largo plazo.

Marcoulides y Heck (1993) usaron un modelo de ecuación y encontraron

que todos los factores intraorganizacionales influían en los resultados o funcionamiento de la empresa.

Petty et al (1995) encontraron que el trabajo en equipo es factor predictivo de la productividad organizativa.

El estudio de Koene (1996), así como el estudio que realizaron Wilderom y Van den Berg (1998), enfocado a la relación C-P, además utilizaron las

16

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2 Marco Teórico 2002

percepciones de las prácticas interorganizativas citadas por Hofstede, Neuijen, Ohayv, y Lijadoras (1990), pero no obtuvieron en sus investigaciones las dimensiones indicadas (Tabla 2.4).

Wilderom y Van den Berg (1998) emplearon en su estudio cinco nuevas dimensiones de la cultura organizativa.

Finalmente, 9 de los 10 estudios (C-P) encuentran correlación, y solo 3 de los 10 estudios publican datos de productividad objetivos que se obtuvieron después de evaluar la cultura (Denison, 1990; Gordon y DiTomaso, 1992; Koene, 1996). Por ello pocos estudios de la Tabla 2.4 establecen causalidad. En el estudio de Denison y Mishra, (1995) se resalta que la mayoría de resultados podrían ser igual de consistentes con la hipótesis que la eficacia determina la cultura (P-C).

En conclusión, la evidencia de la investigación con respecto al buscado efecto predictivo de cultura organizativa sobre la eficacia/productividad organizativa parece estar ahí, pero no muy convincentemente. Debido a la operacionalización utilizada en la variable de cultura y especialmente debido a su validez incierta, ahora no estamos mucho más lejos que lo que estábamos en 1984, cuando Denison declaró acertadamente que "Hay poca evidencia sobre el impacto de la cultura organizativa en los resultados"

Otros autores han realizado análisis para determinar la cultura actual y la deseada: Alonso e Iglesias (1995), Alonso, Osca y Palací (1996) y Quiroga y Quijano (1998),

La Tabla 2.5 muestra otros aportes de interés, aunque no disponemos de la información sobre sus estudios.

17

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Tabla 2. 4: Estudios Empíricos de C-P (Cultura-Productividad) y C-otros factores

Refe Dimensiones de la Cultura Medida de la Organizaciones Encuestado Evidencia para la relación Culturarencia Organizacional Productividad y otros factores Participantes s involucrado s Productividad- otros factores Hofste (a) Orientación al proceso frente a Realizó un análisis Proyecto IRIC 25 directivos, Encontró relación entre la cultura orientada a de, G. orientación a los resultados. cualitativo, mediante (Institute for 25 titulados resultados y la estructura de las 19851987,

(1991)

(b) Orientación al empleado frente a orientación al trabajo.

(c) Corporativismo frente a encuestas a

profundidad con nueve informantes escogidos

Research on Intercultural Cooperation) con no directivos

y 25

empleados no

organizaciones; correlación inversa en la

especialización como la formalización;

correlación entre cultura orientada al

profesionalismo. por unidad, llegando a sede en la titulados no empleado con el capital total invertido;

(d) Sistema abierto frente a sistema 180 entrevistas, para Universidad de

directivos. correlación entre cultura abierta y el

cerrado. luego elaborar el Limburg, en porcentaje de mujeres empleadas.

(e) Control laxo frente a control estricto. cuestionario de la Maastricht (Países

(f) Normativismo frente a pragmatismo. segunda fase que fue Bajos). Se estudió cuantitativa. Preguntas 20 unidades de 10

sobre la percepción de organizaciones,

las prácticas cinco en

cotidianas Dinamarca y cinco

en Países Bajos

Schein, (a) Orientación al cliente La orientación básica 4 empresas: una

Aproximadam La innovación, estrategia, estructura,

E. 1985, (b) Orientación al personal de la cultura de servicios, un ente 300

tecnología de la información, aprendizaje.

(1988) (c) Orientación a resultados y prestaciones empresarial puede hospital, una empleados

(d) Orientación a la innovación reflejarse en un perfil. empresa comercial cada

(e) Orientación a los costes El perfil diseñado y una empresa empresa y 25

(f) Orientación a la empresa refleja la cultura real industrial. entrevistas

(g) Orientación a la tecnología de la empresa, que es por empresa

el resultado de cuatro

empresas analizadas

Pümpin Según estos autores la cultura se origina a Estrategia

y García partir de dos áreas que son:

Echeva

rría

(1988)18

García

Echeva

(a) La dimensión interna, factores básicos

y de administración son:

El perfil de las personalidades de los

directivos. Los rituales y símbolos que

rría tienen lugar a lo ancho y lo largo de la

(1989) organización como signos de identidad de

18 Ibíd

18

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

una determinada filosofía.

Las comunicaciones internas, tanto en

sentido vertical y horizontal como con el

exterior. Las estrategias. La estructura de

organización y procesos.

Los sistemas de dirección.

b) La dimensión externa, se refiere a los factores del medio y son :

Las condiciones económicas, tecnológicas, sociales y ambientales,
Las condiciones societarias y culturales
Según García Echevarría, las dimensiones son:

(a) Orientación a la tecnología.

(b) Orientación al personal

(c) Orientación a los resultados y prestaciones

(d) Orientación a la innovación

(e) Orientación a los costes

(f) Orientación a la empresa

(g) Orientación al cliente

Denison (a) participación (b) consistencia, (c) Promedio sobre 6 34 empresas

43,747 1. Se relaciona la participación

(1990) adaptabilidad, (d) misión años de (a) rentabilidad

en ventas,

(b) rentabilidad en

inversión, (c) el

porcentaje del ingreso

sobre ventas (d) el

porcentaje del ingreso

sobre la inversión

grandes de U.S de

25 industrias

diferente

empleados

dentro de

6,671 grupos

de trabajo

positivamente a la productividad a largo y

a corto plazo

2. La consistencia se relaciona

positivamente a la productividad a corto

plazo, pero negativamente a la de largo

plazo

Rousseau (a) normas orientadas a satisfacción del La cantidad de dinero 32

unidades 263 pequeño énfasis en normas orientadas a

u equipo, (b) normas orientadas a la conseguido para la grandes de una miembros

del seguridad se relaciona significativamente con

(1990c) seguridad comunidad organización de

servicios de

voluntariado

nacional americana

personal del

staff pagado

un alto desempeño

Calori & Los valores relacionados con el trabajo - (12 Promedio de más de 3 5

empresas 280 gerentes 1. Se relacionaron muchos valores y sus

Sarin dimensiones) y las prácticas de dirección años de (a) la francesas con un

y empleados, correspondientes prácticas de dirección

(1991) (17 dimensions)/cultura fuerte rentabilidad de la

inversión, (b) la

rentabilidad en ventas,

© Crecimiento

solo negocio, en

industrias maduras

que siguen una

estrategia de

excluyendo a

trabajadores

en contacto

con el cliente

al crecimiento de la compañía.

2. Se relaciona la fuerza de la cultura

positivamente con el alto crecimiento

3. Solo unos pocos valores fueron

19

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

diferenciación, relacionados a la ganancia de la organización.

Gordon

& Di

Tomaso

(1992)

(a) la fortaleza de la cultura, (b) adaptabilidad, (c) estabilidad

6 años: (a)

crecimiento de activos,

(b) crecimiento de

premios

11 compañías

americanas de

seguros

850 gerentes La fortaleza de la cultura y la adaptabilidad

son ambas predictoras de productividad a

corto plazo

Kotter & (a) la fortaleza de cultura Promedio más de 11 207 empresas 600 Hay una positiva pero moderada relación

Heskett (b) la sintonía estrategia - cultura años de (a) americanas de 22

directores entre la fortaleza de la cultura y el resultado

(1992) (c) la adaptabilidad incremento anual de industrias económico a largo plazo.

beneficio por red (b) diferentes

rentabilidad anual de

la inversión, (c)

aumento anual en

precio de las acciones

Marcouli (a) estructura organizacional (b) valores (a) ratio 26 diversas 392

Todas las dimensiones de cultura tienen

des & organizacionales (c) organización de ingreso/producto (b) empresas

empleados algún efecto directo o indirecto en el

Heck

(1993)

tareas(d) clima organizacional (e) actitud de

los empleadoscuota de mercado (c)

beneficio, (d)

rentabilidad de la

inversión

innovadoras

americanas

rendimiento

Del Val (a) Dimensión Corporativa 550 empresas, se Altos

Núñez, (b) Dimensión Estructura directiva recibieron 227 directivos de

María

Teresa

(1994,

pp. 6975)

(c) Dimensión Estilos de dirección

(d) Dimensión Perfil directivo

(e) Dimensión Recursos Humanosencuestas,

respuesta del

41,3%, se anularon

11 y quedaron 216

las empresa

en España

(39,3%). El 75,3%

son de carácter

nacional y el

24,7%
internacional.

20

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Denison (a) participación (b) consistencia, (c) (a) rendimiento 764 empresas 764 gerentes 1. Para empresas grandes la mejor & Mishra adaptabilidad (d) misión percibido (b) resultado americanas de predicción de rentabilidad es por

(1995) objetivo como media

de 3 años de

rentabilidad del activo

y crecimiento de

ventas

cinco diferentes

industrias

medidas de estabilidad como la misión y

la consistencia

2. La mejor predicción del crecimiento en

ventas es por medidas de flexibilidad

como participación y adaptabilidad.

3. Todas las medidas de cultura se

relacionaban positivamente con el ROA,

siendo el mayor predictor la misión

Petty et (a) trabajo en equipo (b) confianza y (a) operaciones (b) 12 unidades

de 832 Mucho trabajo en equipo está relacionado

al. credibilidad (c) mejoramiento en el cuenta del cliente(c) servicio en una

empleados con el alto rendimiento.

(1995) desempeño y metas comunes (d)

funcionamiento organizacional

apoyo en el servicio

(d) salud y seguridad

para el empleado (e)

marketing

empresa

americana en la

industria de

servicios eléctricos

Alonso, Con este método se consiguen tres tipos de El cuestionario se Aplicaron

la a 530 Existe homogeneidad en los patrones

E. e información sobre la cultura: la percibida o aplicó en dos fases, "Encuesta

de empleados culturales por comunidades autónomas y Iglesias,

F.

(1995)19

las normas que actualmente rigen en la

unidad, la deseada o las normas que los

miembros desearían que rigiese en la

una preguntando por

la cultura percibida y

otra por la cultura ideal

desfases

culturales" de

Kilman y Saxton

áreas sanitarias. Los médicos y las enfermeras no presentan culturas diferentes.

Los profesionales jóvenes y los

unidad, y los desfases culturales que son

las diferencias entre normas deseadas y

percibidas.

o deseada por el

equipo.

(1983), formaban

16 equipos de

atención primaria

de la Comunidad
de Castilla-La
Mancha y 22 de la
Comunidad de
Madrid.

administradores son los que perciben mayor
innovación en sus tareas y mayores
relaciones sociales. Y los desfases culturales
están relacionados con la satisfacción, la
claridad y el conflicto de rol.

Koene (a) orientación al proceso vs. Resultados (b) (a) productividad de la 50
tiendas de 1,228 La orientación al empleado y la apertura
(1996) orientación al empleado vs. Trabajo (c) tienda, (b) supermercados
empleados afectan a la productividad tanto directamente
orientación profesional vs. Parroquial (d) productividad del holandeses como
indirectamente a través de la variables
cultura abierta vs. Cerrada, (e) control gasto (c) productividad ambientales de
comunicación general y
estricto vs. laxo (f) normativa vs. pragmática del personal comunicación del
trabajo.

19 Citado en Sánchez, José C.; Alonso, Esteban y Palací, Francisco (1999)

21

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Alonso, (a) Apoyo a la tarea (AT) (7 pares utilizaron el 22 grupos 117 sujetos
Los resultados pusieron de manifiesto que la
Osca y preguntas) cuestionario de Killman pertenecientes a de 8 EAPS, estructura
del patrón ideal de cultura es

Palací
(1996)

(b) Innovación de la tarea (IT) (7 pares
preguntas)

y Saxton para
investigar el estado
dos organizaciones
sociales públicas
101 sujetos
de 7 CADS,

diferente en estas organizaciones y que en un
53,8% los grupos de la misma organización

(c) Relaciones Sociales (RS) (6 pares deseado o patrón ideal de diferentes solo
se diferencian en la estructura del patrón
preguntas) de las culturas de los características (15 respondieron ideal. Los
autores concluyen que para

(d) Libertad Personal (LP) (7 pares grupos estudiados equipos de 67 sujetos de
diagnosticar la cultura "se debe utilizar el
preguntas) atención primaria EAPS y 74 de estado deseado o patrón ideal propio
de cada

de BEAPS, CADS organización o grupo porque indica cuál es la
formados por cultura que debiera darse en esa
profesionales de la organización o grupo, sirviendo de esta forma
salud y 7 centros

de atención a
de criterio con el que se puede comparar la
cultura actual" y de motivación del cambio.

drogodependientes
BCAPS formado
principalmente por
pacientes).

Un segundo
estudio analizaron
38 EAPS de las
Comunidades de
Castilla-La Mancha

y de Madrid.

Quiroga En el modelo cualitativo, estos autores 102 102 sujetos Las 12 dimensiones propuestas en el y utilizan el modelo de Cooke y Laferty, que organizaciones de nivel cuestionario de Cooke y Laferty quedaron Quijano

(1998)²⁰ trata de establecer la cultura a través de normas y expectativas sociales. En el medio y alto reducidas a cuatro factores que explican el 78% de la varianza, tres de los cuales modelo cuantitativo, utilizan en una primera corresponden al modelo original y el cuarto

fase el modelo de los desfases de Kilman y compuesto por dos escalas pertenecientes a

Saxton y a partir de 1995 se propone el dos de ellos: oposición y evitación. Concluyen

modelo del calibrado en la evaluación de la que es un instrumento apto para discriminar

cultura. En 1998 hicieron una adaptación entre la cultura de distintas organizaciones.

del inventario de cultura organizacional de No obstante se debe realizar una Cooke y Laferty. investigación para encontrar factores

característicos y tipologías de cultura organizativa del contexto español.

Proyecto

GLOBE

21

(a) Aversión al riesgo.

(b) La distancia del poder.

20 Ibíd

21 Citado en Dickson, Aditya y Chhokar (2000, cap. 28,p. 453)

22

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

(c) El individualismo/colectivismo.

(d) Colectivismo organizacional

(e) Igualdad de géneros.

(f) Asertividad.

(g) Orientación futura.

(h) Orientación hacia resultados.

(i) Orientación hacia los recursos

humanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wilderom, C. P. M, et al (2000)

23

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Tabla 2. 5: Otros estudios sobre Cultura Organizativa

Referencia Medidas de la Cultura Organizativa Resultado

Lickert, R. (a) Modo en el que se motiva al personal. Identificación con los objetivos de la

(1967)²² organización y responsabilidad en su consecución.

(b) Comunicación, perfección de la comunicación multidireccional.

(c) Interacción- Extensión del trabajo cooperativo en equipo.

(d) Decisiones- Grado de empleo de los conocimientos técnicos y de la participación.

(e) Control- Modo en el que se realiza y aceptación por los empleados.

(f) Resultados- Productividad y Calidad

Ishikawa, K. (a) Primero la calidad, (b) Orientación hacia el consumidor. (c) Unos grupos de trabajo

(1985) 23 son "clientes" de otros, (d) Utilizar métodos estadísticos.

(e) Administración

participativa. (f) Respeto a la humanidad, (g) Administración interfuncional, (h) Mutua

confianza y cooperación con los proveedores, (i) Se empieza con educación y se termina con educación, (j) Aprovechar la mejor de cada persona, (k) Hacer

desaparecer la falsedad de la empresa, (l) Lo ideal es eliminar la inspección,

(m) Trabajo en equipo, (n) Liderazgo superior, (ñ) Claridad de responsabilidades

autoridad, (o) El que esté en primera línea es quien mejor conoce los hechos,

(p) Lo

ideal es que no haya inspección

Robbins, S (a) (a) Innovación y asunción de riesgos Los empleados forman una percepción subjetiva

(1987) 24 (b) Atención al detalle global de la organización con base en los factores:

Robbins, S

(1996, p. 681682)

(c) Orientación a los resultados

(d) Orientación hacia las personas

(e) Orientación al equipo

(f) Energía (Dinamismo)

(g) Estabilidad

grado de tolerancia al riesgo, énfasis sobre el sentido

de equipo y el apoyo a las personas. Esta percepción

se convierte en la cultura o personalidad de la

organización y afectan el desempeño y la satisfacción

Viedama, J. Superprincipios Culturales: La cultura de una empresa se crea como

M. (1990) (a) Integrar y motivar: personal altamente integrado- Toma de decisión interna.

(b) Fomentar un espíritu emprendedor- Autonomía e iniciativa- Énfasis en la acción-

Estructuras sencillas.

(c) Sistema de valores de orden superior: honestidad, seriedad, cordialidad y fe en

el negocio

consecuencia de la propia personalidad de su

fundador o líder. La estrategia y la cultura de un

negocio, y como consecuencia la excelencia, emanan

directamente del líder.

Silva Vasquez,

M. (1996) 25 (a) Estructura, (b) Liderazgo, (c) Normas, (d) Riesgo, (e) Control,

(f) Resultados,

(g) Recompensas, (h) Apoyo, (i) Confianza, (j) Impulso, (k) Conflictos,

(l) Obstáculos,

(m) Responsabilidad, (n) Identidad- (ñ) Lealtad, (o) Satisfacción, (p) Comunicación

22 Citado por Muñoz Machado Andrés y Sanz Mendiola, Irene (2000)

23 *Ibíd*

24 Citado en De Val I. (1997, p. 307)

24

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Alonso et al. De anteriores investigaciones y de las propuestas y los resultados obtenidos por desfases o desajustes entre el estado actual y el ideal

(Alonso, otros autores (Shein, 1985; Cooke y Rousseau, 1988), proponen "el método del de la cultura de la organización. o de los grupos

Palací y Osca,

1995; Palací,

Alonso y

calibrado" como procedimiento metodológico para la evaluación e intervención cultural.

funcionales.

Sánchez,
1997)²⁶

Alonso y Ponon en práctica el método del calibrado con el desarrollo de un instrumento propio Toman de Schein (1985) de "la participación de los miembros en la evaluación de la cultura"

1997, 1998 y

Sánchez y
Alonso 1997,
1998²⁷

teóricos con el fin de dar respuesta a las objeciones de los investigadores cualitativos hacen a la investigación cuantitativa de la cultura. En concreto utilizar

categorías y escalas sometidas a un calibrado o ajuste al lugar en que se aplican;

que la categorización del constructo de cultura representara la experiencia de los

participantes, y que el instrumento de medida recogiera información sobre la cultura

(esto es sobre los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de la organización).

Ribes, A. (a) Creencias Analiza el estado actual y el deseado

(1997) (b) Querencias

(c) Pautas de comportamiento

(d) Medios

Modelo EFQM (a) Orientación hacia los resultados

(1999) (b) Orientación al cliente

(c) Liderazgo y constancia en los objetivos

(d) Gestión por procesos y hechos

(e) Desarrollo e implicación de las personas

(f) Aprendizaje, innovación y mejora continua

(g) Desarrollo de alianzas

(h) Responsabilidad social

Fuente: Ilustración propia

25 *Ibíd*

26 Citado en Sánchez, José C; Alonso, Esteban y Palací, Francisco (1999)

27 *Ibíd*

25

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

2.2.2.3 Principales retos de investigación en C-P

En las Investigaciones sobre el estudio de la cultura organizativa relacionada con productividad, se pueden hacer al menos tres importantes preguntas:

Primero, ¿Cuál es la mejor forma de evaluar la cultura organizativa?

Segundo, ¿Cuál es la mejor forma de evaluar los resultados organizativos?

Y tercero, ¿Cuál es la mejor forma de abordar la relación entre cultura y resultados?

En esta sección analizamos los tres desafíos, ya que solo si estas tres preguntas son contestadas por las próximas investigaciones de C-P podremos avanzar en determinar el posible efecto predictivo de la cultura organizativa sobre los resultados de las organizaciones.

Cómo evaluar la Cultura Organizativa

El primer reto de la investigación en el contexto de estudios cuantitativos

de C-P relacionados en la tabla 2.4, es la definición y medida de las variables de la cultura organizativa. Como puede apreciarse en la segunda columna de la tabla 2.4, hay muchas definiciones de cultura sin una estructura que permita medir y comparar adecuadamente. Esta diversidad en la caracterización refleja la naturaleza equívoca del concepto. Algunos críticos incluso argumentan que los 10 estudios indicados no miden la cultura, sino aspectos de estructura y de valores relacionados con el trabajo (Calori y Sarnin, 1991; Marcoulides y Heck, 1993), creencias normativas (Rousseau, 1990), clima organizacional (Denison y Mirsha, 1995) o más en general el funcionamiento de la organización (Koene, 1996).

Esta diversidad de perspectiva sobre cultura organizativa también se refleja en los componentes del cuestionario utilizado que incluyen desde actitudes de los empleados a normas individuales y organizativas, descripciones y evaluaciones de procedimientos y procesos y estructuras de la organización entre otras cosas.

Si la evaluación de la cultura es tan diversa, cabe preguntarse si se podrá recoger y también comparar conocimiento sobre la cultura organizativa. Vamos a intentar extraer algunas pautas de los resultados de estos estudios.

En la mayoría de estudios revisados el análisis se enfocó a variables internas de contenido llamadas cultura organizativa (participación, consistencia, adaptabilidad, misión,.....). La única variable de contenido repetida (en 4 de los 10

26

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

estudios de C-P entre los analizados en la Tabla 2.4), fue adaptabilidad. Sin embargo la gran variación en su operacionalización y sobre todo la falta de información validadora impiden adecuadas comparaciones y conclusiones finales.

Algunos estudios empíricos de C-P publicaron "cultura fuerte" por medio de una puntuación resumen de cultura, muy controvertido (Schein, 1985). Esta variable solo se usó tres veces en los estudios considerados y cada vez operacionalizada de forma diferente. Por ello a pesar de la popularidad alcanzada en el mundo empresarial, la evidencia obtenida es muy insuficiente para garantizar la relación C-P, en cuanto a la influencia de una cultura fuerte en la productividad.

Algunos han argüido que puede ser más eficaz el efecto de interacción entre la puntuación resumen de cultura y las variables de contenido de cultura (Gordon, 1992). La complejidad o amplitud del constructo de cultura hace que esta idea convenga probarla en las investigaciones futuras.

Un enfoque prometedor es el que se basa en el "gap de cultura" propuesto inicialmente por Killman y Saxton (1983), y demostrado también por Ribes (1987), y otros autores vistos en la Tabla 2.4. Se basa en dos dimensiones de contenido:

Las presiones ejercidas por los grupos de trabajo sobre sus miembros (normas reales) y las normas que deberían existir para promover alta productividad y moral (normas deseadas). La idea de cultura como diferencia entre un estado real (percibido) y otro deseado (preferido), se parece a las descripciones de cultura

por niveles con la metáfora de la cebolla, que demuestran que la evaluación de la cultura no puede hacerse con una única percepción directa, o medida de actitudes.

Cómo evaluar la Productividad Organizativa

El segundo punto importante de debate en el estudio de la relación cultura organizativa - productividad, se refiere a como medir ésta.

Para los investigadores de la productividad organizativa basados en las empresas con ánimo de lucro, el enfoque racionalista ha sido tradicionalmente el dominante. Asume que las metas financieras o económicas (ej., maximización de ganancias) es el objetivo organizativo principal (Venkatraman y Ramanujam, 1986) que normalmente usa indicadores basados en la contabilidad (ej. medidas de rentabilidad, beneficios, etc.).

Estas medidas proporcionan información agregada de los resultados y tienen la ventaja de ser bastante fácilmente accesibles y comparables por los diversos tipos de industrias. Sin embargo también han recibido muchas críticas. Tendencia a la manipulación, falta de consistencia en métodos de contabilidad, orientación dirigida hacia atrás, y visión miope, han sido los puntos mayores de críticas (Brown y Laverick, 1994; Kaplan y Norton, 1992; McGuire, Schneeweis, y Hill, 1986).

27

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Los enfoques de resultados multidimensionales incluyen también indicadores no financieros y perceptivos de todos los afectados (propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidad), y es una de las alternativas más prometedoras al enfoque racionalista (ej. Tsui, 1990). Aun cuando este enfoque parece el más prometedor, ninguno de los estudios sobre productividad de la tabla

2.3 lo aplica. Cinco estudios aplicaron puras medidas contables y el resto usó enfoques multidimensionales sin referirse a ninguna base teórica y tres usaron las medidas de Killman y Saxton.

Análisis de la relación entre Cultura y Resultados

El tercer reto importante en la investigación de la relación C-P consiste en establecer la base teórica para explicar esta relación, y el enfoque metodológico para probarla. El enfoque basado en los recursos suministra un esquema general para explicar por qué la cultura organizativa puede conducir a mayor productividad. Según este enfoque, los recursos intraorganizacionales que son valiosos, escasos y difíciles de imitar, son los que proveen ventaja competitiva y conducen a mejores resultados (Barney, 1997).

El constructo de cultura organizativa combina elementos de conocimiento tácito, interconexión social, y especificidad que convierte una ventaja competitiva basada en cultura en algo singular y muy difícil de imitar por la competencia. Sin embargo la pregunta más importante no la aborda el enfoque basado en recursos: ¿Qué tipo de Cultura tiene el valor conducente a la ventaja basada en Cultura?

La literatura revisada muestra diversos enfoques a esta pregunta. Algunos autores dicen que la ventaja de la cultura organizativa eficaz se basa en consenso

de valores (cultura fuerte) que sirve como sistema de control o coordinación informal. Otros se enfocan más hacia el contenido de la cultura organizativa para explicar la ventaja por ejemplo, algunos asumen que está en los valores de una cultura organizativa humanística. Otros arguyen que el valor de las diversas dimensiones de cultura es contingente en factores tales como tipo de industria, tecnología, tamaño, y cultura nacional (Denison y Mirsha, 1995). Todos estos enfoques aportan conocimiento, pero necesitan pruebas más rigurosas.

En los 10 estudios (C-P) presentados en la tabla 2.4, se cree que la cultura afecta a los resultados. Sin embargo solo se basan en correlaciones, la mayoría de estudios no pudieron establecer el sentido (dirección) de la relación.

Conclusiones

Una conclusión preliminar es que las circunstancias bajo las cuales la cultura de una organización predice productividad alta todavía tienen que establecerse principalmente, por el desarrollo de la teoría.

Una segunda conclusión pertenece al uso de la metodología apropiada para una investigación determinada. La pregunta dominante en la investigación

28

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

habida sobre C-P ha sido: ¿Hasta qué punto tiene una cultura que ser compartida entre sus miembros individuales y/o unidades para que sea muy productiva? Se concluye que, debido a las limitaciones metodológicas de los estudios revisados,

no se puede contestar esta pregunta. Las medidas de cultura fuerte utilizadas parecen demasiado primarias. Investigar el grado de cohesión y/o intensidad con la que los miembros de grupos de trabajo persiguen los objetivos, se haría mejor

primero con métodos experimentales (ej. Podsakoff, Mackenzie, y Ahearne, 1997), para que la composición psicológica y económica de los miembros pertenecientes a culturas fuertes se pueda determinar.

Una segunda pregunta que ha recibido mucha atención en la literatura de cultura organizativa es el grado en que estas culturas tienen que ser muy dinámicas o adaptables para que generen los mejores resultados. Abordar esa pregunta requeriría valoraciones de los dos, la cultura y productividad con el tiempo.

La valoración del "gap de cultura" que incluye las percepciones de miembros o registros de prácticas organizativas (cómo se hacen cosas típicamente; Pfeffer, 1997) más una valoración de cómo estas mismas prácticas organizativas deberían ser, en los ojos de los mismos miembros, constituyen dos niveles de cultura (el externo, la práctica; y el interno, los sentimientos y motivaciones), que precisan nuevos enfoques teóricos de medición.

Como vimos (Tabla 2.4), existen diversos estudios que no analizan la relación (C-P), pero sí la relación C- con otros factores como son: la estrategia, la innovación, el aprendizaje, la tecnología de la información, también muy importantes en la gestión de la organización.

2.2.2.4

Otros aportes sobre Valores y Símbolos de la Cultura Organizativa

Traemos el concepto de estos autores sobre valores y símbolos, por tratarse de dos aspectos importantes de la cultura y en esta investigación haremos

un análisis sobre los valores de los sectores investigados.

Según García, Salvador et al (1999): “Un valor es el resultado de creencias internalizadas sobre cómo debemos actuar. La libertad humana permite elegir valores, cosa que los animales no pueden hacer”.

“...la visión, la misión y los valores compartidos son el alma de la empresa, su moral, su espíritu, su identidad diferenciadora y su poesía”

Manifiestan que los valores que propugna el Desarrollo Organizativo son:

29

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

- Respeto por las personas

- Confianza
- Flexibilidad

- Trabajo en equipo.

- Disminución de niveles jerárquicos.

- Autonomía responsable (empowerment)

- Participación para el cambio

- Calidad de vida en el trabajo y equilibrio trabajo-familia.
Este es el modelo de Dirección por Valores de García y Dolán (1999).

Para estos autores, los valores éticos son: honestidad, respeto, lealtad, solidaridad, sinceridad, integridad, equidad. Y los valores de competencia son: creatividad, orden, flexibilidad, eficiencia, salud, imagen, tenacidad, iniciativa, limpieza, calidez, buen humor.

Los valores de la cultura de desarrollo del sistema y de las personas como fines son: Valores poéticos, generativos, horizontales. Como un liderazgo catalizador de la acción, tienen:

- Confianza
- Autoorganización
- Autonomía
- Creatividad
- Potenciación

- Aprendizaje en la acción

- Variedad
- Intuición
- Sinceridad

- Riesgo y aprendizaje de errores

- Iniciativa
- Flexibilidad
- Equidad
- Entusiasmo

- No limitar oportunidades

- Debate
- Alegría

“Las culturas de empresa no se imponen se construyen mediante diálogo y aprendizaje”.

En la selección de personas se debe tener cuidado sobre cuáles son los valores de las nuevas incorporaciones. Las personas se han de incorporar a la empresa en función de que sus valores coincidan con los valores corporativos, para lo cual deben estar definidos previamente. Además manifiestan que la forma

30

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002
para consolidar valores es mediante el sistema de reconocimiento del esfuerzo de coherencia, bien con incentivos no económicos, promoción y reconocimiento público.

“Cuanto más importante es el papel que alguien ha de jugar en una organización, su perfil de valores tiene más peso que su titulación académica base”.

Otro aspecto importante en la cultura organizativa, como lo hemos manifestado ya, es el concepto de símbolo en una organización.

“Los símbolos forman parte de la vida empresarial. No son simples subproductos de la organización; mas bien, son elementos que estructuran la construcción activa en los miembros de sentido, conocimiento y comportamiento “ (Rafaeli y Kluger, 1998)28.

Según Rafaeli y Worline (2000) “ El símbolo es importante incluso para los “miembros” de la organización que pueden no ser parte de ella”. Mills and Morris (1986) han argüido que incluso como visitante o cliente de la organización, el individuo es un empleado parcial.”

Consideran el símbolo como una manifestación física visible de la organización. Son percibidos a través de la vista, oído tacto y olfato y usados por los miembros de la organización. Se consideran reales y su impacto tiene consecuencias organizativas importantes.

La relación entre los símbolos y los valores es lo que permite una plena comprensión tanto de los símbolos como de la cultura.

2.2.3 Implicaciones de la Cultura Organizativa

2.2.3.1 Subculturas

Respecto a las subculturas, en esta investigación no se van a analizar explícitamente por las limitaciones propias de cualquier investigación.

Una consecuencia de la cultura es la existencia de subculturas. Como señala Hofstede (1998): “Las organizaciones tienen culturas, pero partes de las organizaciones pueden tener distintas subculturas que se podrían reconocer en las prácticas de las empresas y tienen consecuencias tangibles”.

28 Citado en Rafaeli y Worline (2000)

31

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Una explicación de su existencia la da Schein (1998) “un conflicto de cambio aparece cuando ciertos grupos conciben la necesidad de cambiar algunos aspectos culturales, mientras que otros no “.29

Por otra parte algunos autores (Claver y otros, 1996), consideran que las subculturas casi siempre debilitan la cultura debido a que nacen en grupos que por lo general no comparten la cultura de la empresa.

Al mismo tiempo otros autores (Lessem, 1991), defienden el punto de vista

contrario consistente en que la existencia de subculturas en una empresa, aporta flexibilidad a la organización, en presencia de un entorno turbulento. Señala que las organizaciones requieren estructuras internas diferenciadas para hacer frente a entornos complejos, es decir: la organización “necesita una gama de culturas distintas para descubrir la diversidad cultural apropiada”. Aunque en un sentido negativo, la diferenciación puede dar lugar a dificultades de comunicación en el seno de la organización.

2.2.3.2 Ventajas de la Cultura Organizativa

Una cultura Organizativa bien definida, y este es uno de los objetivos de esta investigación, trae muchas ventajas para la empresa, entre ellas; según Ribes (1997) sirve para:

- “Fundamentar la unidad existencial y operativa de la propia empresa. El referente es la propia cultura.
 - Propiciar estructuras planas, menos jerarquizadas, más informales, esto es para empresas que precisan de creatividad, flexibilidad, adecuación al cambio, improvisación, etc.
 - Facilitar la comunicación: las relaciones internas y externas se hacen más fluidas y se crea más confianza.
 - Al proceder desde el enfoque cultural, será también útil: para programar la publicidad, actividad mediante la cual las empresas dan a conocer sus realizaciones. De ella depende en gran medida la buena imagen; valores estos que consolidan el prestigio y el buen nombre. Las manifestaciones culturales deben ser coherentes con el supuesto cultural, que es el que constituye la forma de ser de la empresa.
 - Para enfocar la selección de personal, especialmente de los directivos. Deben ser elegidos los que traigan sus pautas de comportamiento, jerarquía de valores y creencias, acordes con los de la empresa, además de ser cualificados en el área técnica. Pues así hay mayor posibilidad de integrarse mejor en la empresa.
- 29 Citado en Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997), p.43

32

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

- Para ampliaciones, internacionalizaciones, fusiones, adquisiciones, alianzas; se debe armonizar culturas, de lo contrario sería difícil el entendimiento o la implantación.
- Para definir estilos comerciales o financieros, nuevos productos, líneas de investigación y desarrollo, etc.”
Siguiendo a Claver y otros (1996) manifiestan que la cultura marca la personalidad de la empresa, y sus diferentes acontecimientos y se refleja en todas sus operaciones. Que se pueden perder posibles ventajas competitivas si no se tiene una orientación cultural clara que delimite las actividades susceptibles de originar un provecho significativo.

Y que existe una serie de actividades donde su influjo es más grande,

entre ellas las siguientes:

- Al igual que Ribes (1997), dicen que al tener en cuenta la cultura se reduce el riesgo en las fusiones y adquisiciones: Por lo general los directivos fijan su atención en el aspecto financiero y se olvidan de la cultura que es fundamental.

- Traen este aspecto tan importante a tener en cuenta en el mundo de hoy y también porque tiene que ver con esta investigación. Permite reconocer si la adopción de nuevas tecnologías será asumida de forma satisfactoria por los empleados. Es indispensable que la inclusión de las nuevas tecnologías vaya unida al convencimiento de la gente que es para lograr ventaja competitiva. Siendo así entonces la incorporación es plenamente asumida por los miembros de la corporación. El conocer las creencias corporativas permite realizar los cambios culturales que sean posibles y admisibles.

- “Marca las pautas para la utilización de la información.

- Determina el nivel de aprovechamiento de los intraemprendedores; característica observada por Sinetar (1985). Los valores compartidos son los que fijan el desarrollo de estas personas.

- Logra cohesión entre los miembros pertenecientes a la empresa, eliminando las barreras que dan los cargos al entender la cultura como un elemento integrador de los recursos humanos.

- El grado de factibilidad de estas funciones y la intensidad en que se logren, es medible a través de la fortaleza o debilidad cultural. A groso modo se podría medir por el porcentaje de miembros de la corporación que comparten los valores de la organización, siendo más vigorosa cuanto más elevado sea el número de individuos con estas creencias.

33

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

La determinación de esta cifra es difícil, aunque la relación entre ella y este grado de fortaleza es directamente proporcional.”

2.2.3.3 Problemas de la Cultura Organizativa

Una ausencia de cultura organizativa, o una cultura descuidada, puede traer graves problemas a la Organización, entre ellos podemos considerar algunos

que trata Ouchi (1993), y dice que cuando hay discrepancia entre las personas, sobre todo entre directivo y trabajador, a veces se soluciona por vía autocrática, y cada vez que se impone un criterio se va socavando el desarrollo de los valores modernos. Así se les empuja hacia los valores Tradicionales y se crea una alta rotación de personal.

Cuando existe una disputa se debe confrontar cada disputa. Para ello se recomienda poner a todos los directivos a aprender a manejar las confrontaciones.

Al comprender estos factores, se comienza a vincular gente diversa a la compañía, de nuevos valores, otras razas, sexos.

Dice Ouchi que no podemos ignorar las Fuerzas Ambientales Externas: Como el cambio en las políticas del gobierno, cambio de competidores, tecnología.

A veces estas fuerzas no se controlan de manera significativa y a las cuales la gente se debe ajustar.

La gente nueva llega con un juego de valores y encuentra fuerzas en la empresa y les hace frente y esas fuerzas son los valores que tomará, en sus

creencias sobre como debe comportarse, y sobre como funciona la compañía. Esas creencias las expondrá en sus informes, en sus artefactos visibles.

La Cultura Social Circundante: Afecta a los empleados, proveedores y clientes. Se debe entender el proceso de confrontación para aprender a trabajar juntos y así la cultura será cada vez más fuerte.

Las consideraciones culturales se deben integrar en la estrategia de la organización (Hosftede, 1999). Por regla general, cuando las personas son trasladadas individualmente se adaptan a la cultura de su nuevo entorno; cuando son trasladadas en grupo, persiste la cultura de este. Cambiar implica renegociar todas las relaciones interpersonales.

Pueden existir posibles problemas en el enfoque de la cultura basada en valores como se describen en la Tabla 2.7

34

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Tabla 2. 6: Problemas en el enfoque de la cultura basada en valores

Áreas problemáticas soluciones

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Los valores de la empresa no están claros | 1. Definir y articular los valores. |
| 2. Los valores están claros, pero no contribuyen al éxito de la empresa. | |
| 2. Verificar la relevancia de los valores respecto al éxito de la organización y adoptar medidas para abordar posibles fallos. | |
| 3. Los valores están relacionados con el éxito de la organización, pero las políticas no reflejan valores. | |
| 3. Desarrollar pautas para los valores, utilizarlas para renovar las políticas de recursos humanos y luego comunicarlas a los empleados de la empresa. | |
| 4. Valores, pautas y políticas de recursos humanos encajan, pero el proceso de decisión no refleja esta sintonía. | |
| 4. Dar formación a los empleados sobre los motivos subyacentes tras las políticas y sobre el proceso de decisión que las refleja. | |
| 5. Valores, pautas y políticas de recursos humanos encajan, pero hay demasiadas políticas. | |
| 5. Reducir el número de políticas mediante la eliminación de las que no son esenciales. | |

Fuente: Begley y Boyd (2000)

“En lugar de sistemas de control basados en la vigilancia continua, el enfoque de cultura basada en valores puede ser una alternativa efectiva que oriente de manera implícita el proceso de decisión del empleado. Las empresas progresistas que persiguen un conjunto actual y convincente de políticas de recursos humanos deberían empezar por los valores implícitos en su cultura.” , (Begley y Boyd, 2000)

2.2.4 Modificación de la Cultura

2.2.4.1 El proceso de Cambio de la Cultura

Ante los inminentes cambios que existen a menudo en el entorno de las diferentes empresas, estas se ven abocadas a realizar cambios en su cultura organizativa, para así estar acorde a ellos y a un nivel competitivo y no

desaparecer, poder sobrevivir.

Estos cambios pueden ser radicales o graduales. Deben ser realizados por personas expertas en la materia, ya que si los cambios no son aceptados por los empleados, todo el trabajo estaría perdido. Además debe existir un compromiso desde la dirección de la empresa.

35

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Como sugerencias para aplicar un nuevo modelo de cultura organizativa, Ribes (1997), según su modelo recomienda lo siguiente:

1. "Identificar la cultura existente: se comienza por explicitar las querencias, para que todos empezando por propietarios y directivos, las acepten.
2. Durante el primer punto y una vez finalizado se procede a detectar las incongruencias y tratar de sistematizar lo percibido, de modo que se pueda recomendar cómo armonizar las variables.
3. Al superar las incongruencias, se procede a conocer las creencias subyacentes.
4. Poner en claro las pautas de comportamiento más adecuadas para hacer realidad las querencias.
5. Ya identificados los elementos de la cultura empresarial, se verifica su coherencia, será necesario contrastar y en su caso promover su consistencia. Para ello se recurre a procedimientos diversos. Si fuese conveniente una nueva cultura sería con un nuevo paradigma para configurar nuevos elementos de cultura y se requerirá un nuevo liderazgo". Para cambiar los valores de una cultura deben existir verdaderos motivos de peso, ya que sus efectos son duraderos. Algunos factores que obligan a cambiar la cultura para alinearla con la estrategia serían (Claver y otros, 1996):

1. "Cuando la aplicación de la estrategia tiene un sentido de subsistencia corporativa. En este caso la alternativa está muy delimitada: o se transforma el espíritu organizacional o se muere. La gravedad de la elección consiste en que si falla esta estrategia, el funcionamiento de toda la empresa se vería en peligro.
2. Por modificaciones legales, como pasar de monopolio, oligopolio a manejar competidores.
3. Cuando el entorno es confuso y una cultura estática es imposible adaptarla al cambio que se requiera.
4. En proyectos interempresas como fusiones, joint-ventures, etc..
5. Cuando los beneficios esperados son altos y los riesgos correspondientes reducidos. En este caso es necesario plantearse el cambio de creencias". Al presentarse la necesidad de la alteración de valores, se haría de la siguiente forma:

1. "El punto de partida es el conocimiento de los valores que se comparten en la actualidad y el grado en que se comparten.
2. Definir el motivo de la necesidad de su variación. Si es por fusión, se requiere aplicar procesos tecnológicos de forma intensiva y explotar sectores distintos que los que operaba la empresa, etc. La estrategia a desarrollar debe estar diseñada y seleccionada con referencia a otros planes potenciales.

30 En nuestro estudio basado en cooperativas los propietarios son los socios.

36

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

3. Delimitar claramente el tipo de cultura que se requiere para conocer con

claridad cuales son los valores a cambiar o a ajustar.

4. Concienciación y comportamiento de los directivos hacia la transformación.

Por

ser el grupo que va a ser el impulsor del cambio y va a servir de ejemplo a los demás.

5. Comunicar a los colaboradores esta nueva necesidad.

6. Cambio de

los símbolos materiales e inmateriales. Aquí puede existir la recompensa, así sea solo un reconocimiento verbal a aquellos que aceptan con agrado los cambios.

7. Reemplazar los programas de formación de manera que los empleados lleven los valores que ahora son deseables.

8. Recordar periódicamente cual es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la firma".

Para realizar cualquier cambio en una organización, al hacer énfasis en la calidad, se toca la cultura y lo primero que se debe hacer es entender la cultura,

"examinar algunos de los valores y normas fundamentales de la cultura, ejemplos destacados que relacionen la calidad y la innovación" (Michela y Burke, 2000, p.

244)

Con todas las complejidades de cambio de cultura, se debe determinar prioridades, tener tiempo y energía para el esfuerzo que se requiere. La complejidad que tiene en muchas ocasiones ese esfuerzo del cambio es en parte que muchos cambios de cultura nunca se realizan.

En la dirección hacia una alta calidad, una excelente innovación o en la dirección hacia el cliente y orientación al mercado, el cambio de la cultura organizacional, es posible. (Burke,1994; Goodstein y Burke, 1991)31

Goldberg (1998), dice que se debe aceptar el cambio ya que es inevitable y que en el mundo económico, las empresas solían gestionar el cambio, "descongelaban la cultura" introducían algo nuevo, se aseguraban que la novedad fuese adoptada y "volvían a congelar" la cultura. Se suponía que pasaría cierto tiempo antes de que fuera necesario introducir un nuevo cambio. "En la actualidad

ese modelo no funciona. Lo que uno ha aprendido hoy es meramente un punto de apoyo para lo que va a tener que aprender mañana o pasado mañana. Y los gestores del cambio no pueden descongelar y volver a congelar".

Davenport y otros (1998) al respecto dicen que "Si la base cultural no es fértil para admitir un proyecto de conocimiento, ninguna tecnología, ni contenido

de conocimientos, ni la buena gestión del proyecto lograrán hacer que triunfe". Además dicen: " Es más probable que los proyectos de conocimiento tengan éxito

31 Citados en Michela y Burke, 2000, p. 244

37

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

cuanto más amplia sea la infraestructura que utilizan, tanto tecnológica como organizativa".

En la revista "Cultura y Cambio Organizacional" (1997), encontramos unos interesantes conceptos sobre la incidencia del cambio cultural en la organización, manifestando que el cambio cultural afecta paralelamente a todos los elementos básicos de la organización: estrategia, estructura, procesos y personas y que:

"La resistencia al cambio es uno de los comportamientos más generalizados de la naturaleza humana tanto a nivel individual como grupal, así como una consecución derivada de las dificultades técnicas, siendo el fenómeno que se produce con más frecuencia en las organizaciones empresariales."

"...se propone la apertura al exterior, flexibilizando la estructura e impulsando un cambio cultural. Es decir, la opción es un cambio de paradigma, para sobrevivir en el entorno actual."

"... el proceso de cambio cultural es, ineludiblemente, diferente para cada organización, existiendo una serie de condicionantes básicos, sobre los que influye todo proceso de esta naturaleza: personas, estructura, estrategia y sistemas."

Vemos como los paradigmas se presentan como una barrera cuando no queremos cambiar, pues es la forma como vemos el mundo, como lo percibimos. La expresión cambio de paradigma fue introducida por Thomas Kuhn en el libro titulado La estructura de las revoluciones científicas. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas³² .

Uno de los aspectos necesarios en la difusión de la cultura en toda empresa es tener una excelente y oportuna comunicación con los empleados y es por eso que parte del éxito en su implantación en muchas empresas, ha sido valerse de la red, para lograr el objetivo, como dice Fajardo (2000), "Si intranet es la base para la construcción de una nueva cultura empresarial, habrá que resolver el problema de los empleados de fábrica o almacén y todos aquellos que no cuentan con un PC en su vida profesional."

La red está cambiando radicalmente la comunicación interna de las empresas. Según un estudio de Infopress y Capital Humano sobre Las empresas españolas frente a la comunicación interna, la Red pasa a ser la preferida para la comunicación interna, quedando aun por detrás de la relación personal, que sigue imponiéndose como la opción favorita.

³² Covey (1998, P.36)

38

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

En un 63% de las empresas es una realidad la intranet, produciendo un cambio radical de comunicación en las empresas.

Solo un 6% de los sindicatos pueden expresarse a través de la red. Para los directores de departamento un 19%. Solo el 22% de la empresas cuentan con corresponsales internos.

Los valores del nuevo directivo van cambiando. Sin embargo, en la actitud frente al equipo humano siguen apareciendo valores del pasado como:

El paternalismo (24%)

La actitud reservada (22%)
Conservadora (27%)
O autoritaria (10%)

Empiezan a aparecer otros caracteres que hasta ahora se atribuían al estilo de dirección femenino y al liderazgo. Algunos de los que participaron en la encuesta describen a sus directivos como:

Receptivos (40%)
Abiertos (58%)
Motivadores (45%)

Al respecto también dice Ortiz (2000): “En la actualidad, nadie duda de la importancia de la información; no obstante, sólo estamos empezando a ver la verdadera potencialidad que las tecnologías pueden llegar a ofrecer en ese sentido. Sin embargo, hay que reconocer que la falta de asimilación de los nuevos sistemas hace que, en ocasiones, no se le preste la importancia que merece.”

Los cambios afectan a los sistemas de trabajo, a las formas de aprendizaje, al acceso a la cultura, al disfrute del ocio, en definitiva, nuestra forma de vivir. Las tecnologías que tienen un peso tan determinante en esta sociedad nueva, aumentan en una dimensión considerable las posibilidades no solo de una nueva cultura, sino también la difusión de la cultura (Vilajoana, 2001)

Los motivadores extrínsecos afectan al cambio de comportamiento, mientras que los intrínsecos al cambio en: la actitud, las creencias y los valores.

Hay un consenso amplio en que el cambio de cultura consiste en cambiar tanto la mente de las personas como su comportamiento. Por lo tanto una primera pregunta es donde incidir más para el cambio, en los intrínsecos o en los extrínsecos, y una segunda pregunta, qué es más eficaz, cambiar primero la mente para que cambie el comportamiento o al revés. Es decir en qué orden conviene utilizar los motivadores (Sathe y Davidson, 2000).

39

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

2.2.4.2 Nueva Cultura Empresarial

“La Nueva Cultura Empresarial es una forma de concebir la empresa tanto en lo que concierne al estilo de dirección como a las técnicas de motivación y gestión, donde la creatividad y la innovación en todos los aspectos, así como la anticipación y la visión a largo plazo, tienen un papel fundamental.”³³

“Los cinco requisitos básicos y la visión envolvente de esta Nueva Cultura Empresarial son: la creatividad, la autoafirmación, la participación, la mejora continua y la visión a largo plazo, todos ellos impregnados de una “percepción” de calidad total.”

La diferencia básica de la Nueva Cultura (NCE) respecto a la anterior, es que se consigue que todos aporten ideas, mientras que antes sólo las aportaban unos pocos.

“Aspectos como la comunicación, la motivación, la formación, la simplificación de estructuras, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la polivalencia, el compromiso en la consecución de objetivos, la sistemática de análisis de problemas y de toma de decisiones, adquieren una envergadura tal, que sobrepasan el ámbito de la propia empresa y requieren una mutación cultural de

toda la sociedad”.

La reingeniería de la empresa es una de las herramientas importantes para implantar con éxito la Nueva Cultura Empresarial. No se debe confundir la reingeniería con la estrategia. La reingeniería busca la mejor manera de hacer las cosas, mientras que la estrategia trata sobre qué cosas hay que hacer.

En esta cultura tiene un lugar muy importante el empleado, el cual está por encima de cualquier actitud autoritaria. Debe existir una estructura plana para que la comunicación sea excelente.

Los principales atributos de la Nueva Cultura Empresarial son: una estructura ágil, flexible, adaptable, dinámica, con decisiones que se tomen desde el más bajo nivel del organigrama, y con un sistema de sugerencias donde todos participan. Una dirección por consenso, con gestión participativa, equipos autónomos de trabajo, espíritu renovador, comunicación e información sobre la marcha de la empresa, orientación total al cliente, plan de formación continua y otros.

La siguiente tabla muestra comparativamente los atributos de la cultura tradicional con los de la Nueva Cultura Empresarial.

33 Amorós, J et al (1999)

40

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Tabla 2. 7: Comparativa de los atributos de la Nueva Cultura Empresarial-Cultura Tradicional

Cultura tradicional Nueva Cultura (NCE)

1. Estilo de dirección que considera la calidad como una función más a gestionar

La calidad es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.

2. Organización general orientada a las funciones especializadas

Organización general orientada a los procesos fundamentales.

3. Dirección por objetivos. Enfoque hacia los resultados.

Gestión participativa que fomenta la "autoafirmación"

Enfoque Hacia el proceso para conseguir los resultados

4. Visión de arriba a abajo Visión de arriba a abajo y de abajo a arriba

5. Aplicación de la táctica de "forzar" los objetivos delegados

Objetivos y planes de acción acordados empleando hechos reales y datos concretos

6. Orientación individualista y hacia el "quien" Orientación hacia el grupo y hacia el "cómo".

7. Se fundamenta en individuos "excelentes". Se fundamenta principalmente en individuos "normales"

8. Trabajo duro (basado en la incentivación). Trabajo inteligente (basado en el conocimiento).

9. A menudo causa suboptimización. Favorece la congruencia de los objetivos. Se consigue un óptimo global.

10. Busca quién se ha equivocado Busca qué es lo que no ha ido bien (¿cómo debe hacerse para mejorar?).

11. Puede crear desmoralización Vigoriza y motiva

12. Enfoque en la planificación a corto plazo. Enfoque en la planificación integral (Del largo al corto plazo).
13. Estructura organizativa con muchos niveles Estructura organizativa con pocos niveles y cuanto más aplanada mejor.
14. Los departamentos staff o funcionales dirigen la gestión
Los departamentos staff o funcionales son el lugar donde se realiza el desarrollo de nuevas técnicas y la formación de los empleados, para transferirles después a los procesos de fabricación o de prestación de servicios. La gestión se dirige por proyectos o procesos
15. Liderazgo por la jerarquía (por el poder) Liderazgo por los niveles de conocimiento y de creatividad y capacidad de imaginación, anticipación, comunicación y motivación (liderazgo por autoridad).
16. Convencimiento "por imposición". Convencimiento "por predicar con el ejemplo de la propia actuación".
17. Decisiones tomadas a alto nivel (concentración de funciones y responsabilidades a nivel directivo).
Decisiones tomadas al más bajo nivel posible (máxima delegación de funciones a los niveles operativos)
18. La dirección emplea una buena parte de su tiempo en decisiones e instrucciones de tipo operativo
La dirección emplea todo su tiempo en decisiones de tipo estratégico y en el establecimiento de políticas de gestión. Las decisiones de tipo operativo son tomadas directamente por los supervisores o encargados y por los propios operarios o administrativos.
19. Organización del trabajo operativo por parte de oficinas técnicas especializadas.
Organización del trabajo por parte de quienes lo han de realizar con el apoyo de la oficina técnica cuando es necesario (procesos complejos, automatizaciones...).
20. Rigidez en la distribución, reparto y realización del trabajo.
Flexibilidad en la distribución, reparto y realización del trabajo. Aparición de equipos autónomos de gestión.
21. Enfoque en el rendimiento individual Enfoque en la eficacia colectiva.
22. Organización inmovilista con gente que sólo conoce la propia función.
Organización ágil con rotación periódica de la gente por las diferentes funciones. Fomento de la polivalencia.
23. Comunicación de arriba a abajo de forma irregular y sólo a los niveles de dirección y mandos intermedios.
Comunicación continua a todos los niveles y en todos los sentidos: de arriba a abajo, de abajo a arriba y colateralmente.
24. No se estimula la generación de ideas a niveles Se implantan sistemas que estimulan la generación

41

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

de mando intermedio y menos aún a niveles operativos.

de ideas y sugerencias y la introducción de las mejoras correspondientes, tanto a nivel individual como colectivo.

Los equipos de mejora a todos los niveles, forman parte integrante del proceso de gestión.

25. Plan anual, con objetivos de producción, ventas y resultados confeccionado por la dirección.

Plan anual con objetivos de producción, ventas y resultados, complementado con un plan general de mejoras, confeccionados y acordados con la participación efectiva de todos los estamentos de la empresa, a partir del propósito inicial de la dirección.

26. Los objetivos particularizados a cada nivel de gestión se enuncian y transmiten reclamando su cumplimiento. No hay propuestas de objetivos por parte de los mandos intermedios ni de los niveles operativos.

Los objetivos particularizados a cada nivel de gestión se discuten y acuerdan con cada persona afectada y se obtiene el firme compromiso de consecución. Una buena parte de los objetivos son propuestos por los mandos intermedios y por los operarios o administrativos.

27. Se da importancia únicamente a los objetivos. Se da importancia no tan solo a los objetivos, sino

también a los medios y métodos para conseguirlos.

28. Información sobre la marcha de la empresa muy restringida y puntual. Información continua sobre la marcha de la empresa a todos los niveles hasta llegar a los operarios y administrativos (salvo asuntos de marcado carácter confidencial).

29. Información manipulada de acuerdo con las circunstancias.

Transparencia informativa.

30. Información farragosa. Información sintetizada.

31. Suele haber boletines informativos donde se citan hechos relevantes sobre la marcha de la empresa. Sólo participa el equipo directivo (con colaboraciones ocasionales del resto de los trabajadores).

Hay boletines informativos y tabloneros de anuncios donde, además de citarse hechos relevantes sobre la marcha de la empresa, se informa de las mejoras conseguidas a nivel operativo. Todos participan.

32. Reuniones improvisadas, largas y poco concretas.

Reuniones bien preparadas, cortas y con acuerdos concretos.

33. Planes de formación puntuales. Planes de formación continua, para todos los empleados, personalizados y orientados al grupo y a los requerimientos cambiantes del entorno. Visión de la empresa como "un conjunto de gente de calidad".

34. El aprendizaje se lleva a cabo en función de objetivos concretos.

El aprendizaje se convierte en una manera de hacer de la empresa para generar iniciativas y motivaciones para mejorar constantemente.

35. Las carreras profesionales dentro de la empresa, cuando se siguen, se hace sólo a nivel directivo.

Los movimientos dentro de la organización son en el sentido jerárquico fundamentalmente.

Se siguen e impulsan las carreras profesionales de todos. Los movimientos dentro de la organización son en los sentidos funcional/ colateral /jerárquico.

36. Escasa colaboración con el mundo universitario y escuelas técnicas.

Intensa colaboración de interacción con las

universidades y escuelas técnicas.

37. Figuras profesionales tradicionales basadas en la especialización.

Nuevas figuras profesionales, resultado del paso de la especialización a la polivalencia y de la gran aproximación entre quien busca soluciones y quien las aplica.

38. Salarios acordes con las funciones y puestos de trabajo con procedimientos de evaluación individuales.

Salarios acordes con el nivel de desempeño y procedimientos de evaluación colectivos.

39. Aparte de los aspectos retributivos, no existe un trato común para todos los empleados.

Aparte de los aspectos retributivos propios del nivel de responsabilidad y del grado de cumplimiento de los objetivos acordados, las relaciones dentro de la empresa se establecen al máximo nivel de igualdad.

40. Las nuevas técnicas de gestión y motivación se desconocen o se aplican mal, o sólo parcialmente.

Las nuevas técnicas de gestión y motivación se dominan, se actualizan permanentemente y se aplican convenientemente.

41. La metodología de aplicación de nuevas técnicas de gestión y motivación está en manos de la alta

La metodología de aplicación y constante adaptación de la Nueva Cultura Empresarial y de las técnicas de

42

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

dirección. gestión y motivación que la desarrollan está en manos de equipos multifuncionales con personas de distinto nivel jerárquico, que van renovándose. (Se forma un grupo de estas características - equipo de despliegue de técnicas de dirección- para establecer e impulsar la implantación de la Nueva Cultura - NCE -a nivel general de la empresa).

42. Poca incidencia de los sistemas preventivos en los problemas de gestión.

Sistemas preventivos perfectamente introducidos en los sistemas de gestión.

43. No suele haber procesos de respuesta rápida a los problemas.

Hay procesos de respuesta rápida a los problemas para resolverlos inmediatamente en el lugar donde se generan.

44. El orden, aseo y limpieza de oficinas y talleres como aspecto secundario.

El orden, aseo y limpieza de oficinas y talleres como factor clave que permite eliminar lo innecesario

45. Sistemas de costes basados en la mano de obra directa y los materiales para la gestión del coste directo, y gastos por naturaleza y centro de responsabilidad para gestionar los costes restantes. Dificultades para manejar

adecuadamente los costes indirectos y de estructura.

Se controlan los costes por actividad y se emplean "generadores de costes" y "parámetros de coste" para el análisis de la relación coste/ beneficio de las actividades, productos o servicios.

Se facilita el desglose de los resultados de la empresa de manera que pueda identificarse contablemente la

aportación del plan de mejoras, derivado de la introducción y consolidación de la Nueva Cultura (NCE).

46. Orientación gradual hacia el cliente final, pero escasa consideración hacia el proceso progresivo de venta.

Orientación total hacia el cliente, tanto en los procesos internos como en los externos, en constante retroalimentación.

El sistema logística integral se toma como eje primordial de la gestión operativo.

47. Escasa intercomunicación con las empresas proveedoras o distribuidoras relacionadas.

Intensa intercomunicación con las empresas proveedoras o distribuidoras relacionadas, de acuerdo con el flujo de los procesos de fabricación o de prestación de servicios fundamentales, basada en la transparencia, la honestidad, el esfuerzo compartido en la mejora de la gestión y la continuidad.

48. Ninguna pertenencia a asociaciones de empresas afines.

Se crean asociaciones con empresas afines, para consolidar la Nueva Cultura (NCE) y abrir nuevos mercados.

49. Escasa incardinación en los planes de desarrollo tecnológico de la Administración.

Participación activa en los planes programados de forma conjunta con la Administración relativos a su sector

50. Apenas ninguna implicación de la empresa con la sociedad del entorno.

La empresa se interrelaciona con la sociedad del entorno de acuerdo con sus posibilidades y responsabilidades (implicaciones de cariz cultural, ecológico, educativo y social).

Fuente: Amorós, J; et al (1999) La Nueva Cultura Empresarial, una respuesta audaz a los retos del siglo XXI (1999).

En este análisis de la Nueva Cultura Empresarial, se observa como se retomaron los conceptos de calidad total de los años 80 y que fue la base para el modelo de cultura organizativa de Ouchi (1993-1-3).

43

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

2.2.4.3

Ejemplo de Cultura Organizativa en Transejes, Colombia Ouchi (1993,3)

Con los aspectos que se han analizado en el apartado anterior sobre la nueva cultura empresarial, observamos que se corresponde en gran parte con la calidad total, por este motivo, encontramos conveniente incluir el ejemplo que describimos en el presente apartado, referido por el propio Ouchi (1993,3).

La empresa Transejes de Colombia, que pertenece al sector de suministros de repuestos de piezas de automóviles y que forma parte de la multinacional de EE.UU., DANA, vivió un cambio de cultura organizativa y los aspectos que más tuvieron en cuenta fueron los siguientes, basados en el concepto de calidad total:

Las personas son una prioridad en la organización. Está explícito. Se comparten los logros y las dificultades en todos los sentidos.

Sus objetivos básicos son:

- Como ganar dinero.

•
Cuando entra la gente a la organización se le capacita.

•
Ubicación ordenada del personal.

•
Como afrontar el proceso de cambio

•
Aprenden de los errores.

- Proceso participativo.

•
No hay jerarquía inamovible

•
No hay marcada posición de los equipos.

¿Qué es primero Planificación Estratégica o Calidad Total? Es ambas al tiempo. Es el análisis que se hicieron en un comienzo del proceso del establecimiento de la nueva cultura en la empresa Transejes.

En Transejes Tienen una Misión y Visión. Respecto a la visión, le dan a la gente una visión del futuro. Respecto a la Misión, qué son y en qué mercado se mueven por qué lo hacen y para qué. Facilitan el proceso de calidad con una Estrategia de calidad total bien definida, y existe una Definición de objetivos.

Los 4 pilares o principios fundamentales de calidad son:

- Satisfacción a los clientes.
- Eliminación de desperdicios.
- Mejoramiento continuo.
- 100% de participación.

44

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 2. Marco Teórico. 2002

Le hacen evidente a la gente que no hay nada nuevo.

Poseen una cultura de la medición del cliente y la manejan mediante herramientas de calidad:

•
Círculos de calidad

- Proveedores

•
Control estadístico de proceso.

La relación con el personal, es de una participación total:

•
El respeto es lo esencial en la relación con el hombre.

- Confianza.
- Resultados y credibilidad
- Delegación

En estos cuatro aspectos hay involucramiento de todos los empleados.
Existe el compromiso con la empresa.

Existe un sistema de sugerencias que fue producto de la cultura de la empresa, el cual ha generado muy buenos resultados en el desarrollo de la empresa, a la vez que ha sido algo muy motivador para el empleado. Lo que motiva a la gente en Transejes es:

- Recompensa o compensación
- Logro.
- Reconocimiento

Convierten los objetivos del trabajo en logros de los individuos o sea existe una administración por políticas, y se divide cada objetivo en un qué y un cómo.

En la cultura organizativa entre otros muchos aspectos está saludar, mirar a los ojos, dar las gracias. Hay un enfoque humanístico que motiva a los empleados y hace de la empresa una de las mas importantes del país.

45

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

CAPITULO 3

3 PROPUESTA DE MODELO E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

3.1 INTRODUCCIÓN

“El proceso de cambio cultural es, ineludiblemente, diferente para cada organización, existiendo una serie de condicionantes básicos sobre los que influye todo proceso de esta naturaleza: las personas, la estructura, la estrategia y los sistemas.” (AECA, 1997, p. 58) En esta investigación analizamos las relaciones entre estos condicionantes básicos, las personas las tenemos en cuenta en tres factores: la organización, el aprendizaje organizativo y en la cultura organizativa. Añadimos el factor entorno para analizar por sector y en un futuro el análisis del tipo de sociedad, y añadimos también varios indicadores de resultados.

En este capítulo presentamos el Modelo que proponemos para analizar las relaciones de los diferentes factores organizativos y del entorno, entre sí y con los resultados empresariales. Los factores independientes son: Entorno, Cultura Organizativa, Organización, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información y Aprendizaje Organizativo. Los factores dependientes son: Valor Económico Añadido relativizado con el Activo (evaremed), Ventas (ventas absolutas y ventas por persona) e Innovación (en proceso y en producto).

Para tratar cada factor que integra el Modelo, hemos partido, en primer lugar de diversos modelos de cultura actuales (Ouchi, Hofstede, Schein, García y Echevarría y el proyecto GLOBE), para definir una escala de medida de la cultura. Sobre el Esfuerzo de las Tecnologías de la Información (ETI) y el Valor Económico Añadido (EVA) de la Tesis Doctoral de Miñana (2001), sobre el Aprendizaje

46

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Organizativo (AO) de la Tesis Doctoral de González (2001) y respecto al Modelo de Gestión nos basamos en el Trabajo de Investigación de Rodenes (2002).

Las tres últimas investigaciones realizadas en el Grupo de Investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones), nos han servido como marco de partida para este estudio. Sin embargo, hemos introducido un cambio metodológico en el análisis de los datos y un cambio en los sectores de aplicación. Además, proponemos un nuevo modelo al incluir la cultura

organizativa entre los factores a estudiar más, y las relaciones de este factor con los demás y entre ellos. En los siguientes apartados se detallan estas relaciones.

En este capítulo se describen primero los modelos de partida existentes y luego los conceptos del modelo de gestión y de los modelos de cultura y aprendizaje organizativo que componen esta investigación, sin entrar a definir variables e indicadores de medición, que se detallan en los capítulos 5 y 6. También se establecen las hipótesis de la investigación.

3.2 MODELOS EXISTENTES BÁSICOS PARA LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Modelos de Cultura Organizativa

3.2.1.1 Ouchi (1993-1)

Ouchi (1993-1), considera la cultura como algo que consta de tres niveles:

Artefactos
(comportamiento)
Creencias
Modelos
Valores
Gustos

Fuente: Datos de Ouchi (1993), ilustración propia

Figura 3. 1: Cultura Organizativa-Ouchi

El nivel superior contiene los Artefactos de esa cultura, quiere decir, lo que se ve, lo que se examina. El Artefacto más común es el comportamiento de las personas, como la conducta en una reunión, su estilo, clase de ropa, cuanto

47

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

tiempo duran sus vacaciones. Es todo lo visible de la empresa y así los empleados juzgan como deben comportarse.

En el Segundo Nivel encontramos las Creencias de una Cultura, basadas sobre todo en los modelos de causa y efecto. Cuando existe un problema y se encuentra la solución se observa que hay modelos de causa y efecto.

Los Valores los coloca Ouchi en el Tercer Nivel que es el más influyente y el menos tangible. Cada persona trae consigo un conjunto de valores. En estos valores se distinguen dos clases: los Tradicionales y los Modernos.

Ouchi usa el símil de "iceberg", que solo se ve lo que sobresale del agua, aquí en la cultura viene a ser los artefactos, mientras que los otros dos niveles no se ven, están sumergidos, pero son básicos en su influencia sobre el primero.

Ouchi además dice: "La Cultura es parecida a la personalidad de un individuo. La compañía prospera cuando desarrolla una cultura integrada coherente y compleja".

3.2.1.2 Hofstede, G (1999)

Hofstede dice que: "La cultura organizativa es:

- Holística: en referencia a un todo que es más que la suma de las partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.

- Está relacionada con cosas que estudian los antropólogos, como los símbolos y los rituales.
 - Se construye socialmente: la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización.
 - Es blanda (aunque Peters y Waterman aseguran que “lo blando es duro”).
 - Es difícil de cambiar, aunque los autores no se ponen de acuerdo sobre el grado de dificultad.”
- Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Gran parte de ellos lo ha adquirido en la primera infancia, porque en ese momento la persona es más susceptible de aprender y asimilar. Cuando los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación se han establecido en la mente de una persona, esta debe desaprenderlos para poder aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender por primera vez.

48

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Dice Hofstede a diferencia de Ouchi, respecto a la personalidad: “La cultura se aprende, no se hereda. Procede del propio entorno social, no de los genes. La cultura debe distinguirse de la naturaleza humana, por un lado y de la personalidad por el otro, aunque la situación exacta de límites entre naturaleza humana y cultura, y entre cultura y personalidad, es objeto de discusión entre los científicos sociales ...personalidad de un individuo, es un conjunto exclusivo de programas mentales que no comparte con ningún ser humano.”. Este planteamiento se muestra en la figura 3.2.

Específica Heredada y
Del individuo aprendida
PERSONALIDAD
Específica del
grupo o categoría Aprendida
CULTURA
Universal Heredada
NATURALEZA HUMANA
Fuente: Hofstede(1999)p.36

Figura 3. 2: Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana-Hofstede.

Según Hofstede, las diferencias culturales se manifiestan de diversas formas. Los símbolos son las manifestaciones más superficiales de las culturas y los valores las más profundas, con los héroes y rituales en medio.

Símbolos: Son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que solo es reconocido por las personas que comparten la cultura. Como ejemplo tenemos las palabras, la jerga, la forma de vestir, los peinados, las banderas, los símbolos de posición social. Son fáciles de copiar, de quitar y desarrollar otros.

Los héroes: Son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y de esta forma sirven como modelo de conducta.

Los rituales: Dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; como la manera de saludar y mostrar respeto a los demás o las ceremonias sociales y religiosas.

En la siguiente Figura 3.3, los símbolos, héroes y rituales han sido agrupados bajo el término prácticas. Son visibles para un observador externo, pero son invisibles como significado cultural. Hofstede dice: "Las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas deben ser consideradas el núcleo de la

49

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

cultura de una organización...lo que llamamos prácticas pueden también llamarse "convenciones", "costumbres", "hábitos", "tradiciones", "usos". Las prácticas fueron reconocidas como parte integrante de la cultura por Edward B. Taylor en el siglo pasado. "La cultura es ese todo complejo que engloba conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad" (Taylor, 1924)³⁴. El centro del diagrama de cebolla está formado por los valores.

Simbolos
héroes
rituales
valores prácticas

Figura 3. 3: El "diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad.

Fuente: Hofstede, 1999, p.40

La persona donde aprende más valores es en la primera infancia hasta los 10 años (familia y barrio y luego en la escuela), luego en los grupos juveniles, en el trabajo y en la comunidad. En el lugar de trabajo aprende sobre todo los de los fundadores y las prácticas. Un nivel intermedio está en la organización e implica la adquisición tanto de valores como de prácticas.

Los valores de los empleados difieren más en función de criterios como la nacionalidad, la edad y el nivel educativo que en función de su pertenencia. Si los valores de los empleados dependen esencialmente de criterios diferentes de la pertenencia a la organización, el medio por el cual esos valores entran a la organización es en el proceso de contratación.

Los valores de los fundadores y de los líderes clave modelan las culturas organizativas pero es por medio de las prácticas compartidas como esas culturas afectan a los empleados. Los valores de los fundadores y de los líderes se convierten en las prácticas de los empleados.

En la siguiente Tabla 3.1, se muestra una relación entre Ouchi y Hofstede, debido a que de ellos se toma para el modelo parte de lo que comprende en sí la cultura

34 Citado en Hofstede, Geert (1999) p.298.

50

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Tabla 3. 1: Relación entre Ouchi y Hofstede

OUCHI HOFSTEDE

La cultura tiene tres niveles Considera dos partes: prácticas y valores el nivel superior con los artefactos

(comportamiento)

Los símbolos son las manifestaciones más superficiales de la cultura. Con los héroes y rituales forman las prácticas

El segundo nivel las creencias

Tercer nivel, los valores En el centro de la cultura están los valores

Parte de la cultura se tiende a heredar en el sentido de los activos, de padres a hijos

La cultura se aprende no se hereda. Procede del propio entorno social, no de los genes

La cultura no es una pirámide, es un iceberg La cultura es parecida a la personalidad de un individuo. La empresa prospera cuando

desarrolla una cultura integrada coherente y compleja

La cultura tiene que ver con la personalidad del individuo en la parte que se aprende no en la

que se hereda. Un error que a veces cometen los sicólogos es considerar la cultura como una especie o personalidad común, p.410

La cultura basada en la calidad total No hace claridad en este aspecto

No utiliza las dimensiones Mide la cultura mediante dimensiones

Fuente: Ilustración propia

Proyecto de Investigación IRIC Hofstede (1991)

En este proyecto se estudia lo cualitativo y lo cuantitativo sobre culturas organizativas, los valores de los empleados diferían más en función de criterios

como la nacionalidad, la edad y el nivel educativo que en función de su pertenencia a la organización.

Los estudios de las culturas organizativas pueden dividirse en dos categorías: los que se basan en información cualitativa (blanda) y los que buscan datos cuantitativos (duros).

En el proyecto de investigación entre 1985 y 1987, bajo los auspicios del IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) con sede en la Universidad de Limburg, en Maastricht (Países Bajos), sobre el cual se basa Hofstede para su análisis sobre cultura organizativa, se estudiaron 20 unidades de 10 organizaciones pertenecientes a dos entornos nacionales Dinamarca y la sede de IRIC, los Países Bajos y esos dos países pertenecen al mismo cluster nórdico.

En este proyecto los investigadores estudiaron lo cualitativo y lo cuantitativo sobre culturas organizativas. Entre los aspectos analizados y encontrados es que en las culturas organizativas los papeles respectivos de valores y de prácticas son exactamente los opuestos a los que se dan a nivel nacional. A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores.

La fase cuantitativa, constaba de un cuestionario escrito con preguntas precodificadas, a una muestra estrictamente aleatoria de las personas de la

51

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

unidad. Las preguntas de la encuesta estaban relacionadas con la percepción de las prácticas cotidianas de su unidad de trabajo y se presentaban de la siguiente manera:

En mi lugar de trabajo:

Las reuniones se celebran Las reuniones se celebran puntualmente a la hora aproximadamente a la hora para la que están convocadas 1-2-3-4-5 para la que están convocadas 1-2-3-4-5 la cantidad prima sobre la calidad prima sobre la la calidad 1-2-3-4-5 cantidad 1-2-34-5

Se obtuvieron seis dimensiones de las culturas organizativas completamente nuevas, de prácticas, no de valores, eran independientes unas de otras, es decir, aparecían en todas las combinaciones posibles.

Estas dimensiones son:

1. Orientación al proceso frente a orientación a los resultados.
 2. Orientación al empleado frente a orientación al trabajo.
 3. Corporativismo frente a profesionalismo.
 4. Sistema abierto frente a sistema cerrado.
 5. Control laxo frente a control estricto.
 6. Normativismo frente a pragmatismo.
- Las número 1,3 y 4 están asociadas en cierta medida con valores. Las tres dimensiones restantes 2, 5 y 6 no tienen relación alguna con valores, simplemente describen prácticas en las que las personas se han socializado sin que hayan visto sus valores fundamentales.

Dimensión 1: Orientación al proceso frente a orientación a los resultados. Contrapone la preocupación por los medios (orientación al proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación a los resultados). En las culturas orientadas al proceso las personas se ven a sí mismas como individuos que evitan los riesgos y dedican a su trabajo un esfuerzo bastante limitado, siendo todos los días muy parecidos.

En las culturas orientadas a los resultados las personas se ven a sí mismas como individuos que se sienten cómodos en situaciones con las que no están familiarizados, hacen al máximo esfuerzo y creen que cada día trae nuevos retos.

Dimensión 2: Orientación al empleado frente a orientación al trabajo: Opone la preocupación por las personas (orientación al empleado) a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo). Las preguntas clave seleccionadas muestran que en las culturas orientadas al empleado las personas sienten que sus problemas personales son tenidos en cuenta, que la

52

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002 organización se hace responsable del bienestar del empleado y que las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o en comités.

En las unidades orientadas al trabajo las personas experimentan una fuerte presión por terminar las tareas, perciben que la organización sólo está interesada en el trabajo que realizan los empleados, y no en su bienestar personal y familiar, y afirman que las decisiones importantes suelen ser tomadas por individuos.

Los individuos pueden tener a la vez una orientación hacia el empleado y hacia el trabajo; las culturas organizativas tienden a favorecer una o la otra.

Dimensión 3: Corporativismo frente a profesionalismo: Contraponen las unidades en las que los empleados derivan en gran medida su identidad de la organización (corporativismo) a las unidades en las que las personas se identifican con su tipo de trabajo (profesionalismo).

Las preguntas clave muestran que los miembros de las culturas corporativas piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar; les parece normal que a la hora de contratar personal, la compañía tenga en cuenta su entorno familiar y social tanto como su competencia profesional; y no tienen demasiados proyectos de futuro (probablemente supone que la organización se va a ocupar de esto).

Los miembros de culturas profesionales, por el contrario, consideran que su vida privada sólo les concierne a ellos, piensan que la organización contrata teniendo en cuenta únicamente la competencia laboral del candidato y tienden a pensar en el futuro

Dimensión 4: Sistema abierto frente a sistema cerrado: Opone los sistemas abiertos a los sistemas cerrados. Las preguntas clave muestran que los miembros de las unidades pertenecientes a sistemas abiertos consideran que tanto la organización como su gente están abiertas a los recién llegados y las personas de fuera; prácticamente cualquier persona podría encajar en la organización y los nuevos empleados necesitan solo unos cuantos días para sentirse como en casa

En las unidades de sistemas cerrados se considera que la organización y su gente es cerrada y secretista, incluso para los miembros de la organización; solo personas muy especiales encajan en la organización y los nuevos empleados necesitan más de un año para sentirse como en casa.

Dimensión 5: Control laxo frente a control estricto: Se refiere al grado de estructuración interna de la organización. De acuerdo con las preguntas clave, las personas de las unidades con control laxo tienen la sensación de que nadie piensa en los costes, los horarios de las reuniones se respetan sólo aproximadamente y las bromas sobre la compañía y el trabajo son frecuentes.

53

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Las personas de las unidades con control estricto describen su ambiente de trabajo como de preocupación por los costes, las reuniones se celebran puntualmente a la hora prevista y son raras las bromas sobre la compañía o el trabajo.

Dimensión 6: Normativismo frente a pragmatismo: Tiene que ver con el popular concepto de "orientación al cliente". Las Unidades Pragmáticas se guían por el mercado; las unidades normativas perciben su tarea hacia el mundo exterior como la implementación de unas normas inviolables.

Las preguntas clave muestran que en las unidades normativas se insiste en la correcta cumplimentación de los procedimientos organizativos, que son más importantes que los resultados; las normas en materia de ética empresarial y de honradez son elevadas.

En las unidades pragmáticas se recalca más la satisfacción de las necesidades del cliente, los resultados son más importantes que la corrección de

Los procedimientos y en materia de ética empresarial la actitud es más pragmática que dogmática. La siguiente figura muestra las dimensiones de cultura de Hofstede.

Proceso Empleado Corporativismo Sistema
abierto
Control laxo Normativismo
Resultados Trabajo Profesionalidad Sistema
Cerrado
Control
Extricto
Pragmatismo
Dimensión 1 Dimensión 2 Dimensión 3 Dimensión 4 Dimensión 5 Dimensión 6

Reflejan en parte la cultura del sector o de la Industria
El entorno nacional desempeña un papel importante

Fuente: datos tomados de Hofstede(1999), ilustración propia.

Figura 3. 4: Dimensiones de la Cultura Organizativa -Hofstede

Las dimensiones 1,3,5, y 6 reflejan en parte la cultura del sector o de la Industria, un componente de la cultura organizativa que a menudo se olvida

Las dos dimensiones restantes 2 y 4 parece estar menos ligadas a la actividad y al mercado. En el caso de la dimensión 4, sistema abierto frente a sistema cerrado, el entorno cultural nacional desempeña un papel importante.

Se puede presentar correlación entre la orientación a los resultados y la estructura de la organización. Las organizaciones más planas reflejan orientación a resultados.

54

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.2.1.3

Proyecto de Investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research project-1999)
A diferencia de Hofstede en IRIC, en este proyecto para analizar la cultura de un país usan un modelo orientado a la comunidad y para analizar la cultura de

una empresa usan un modelo orientado a la empresa, mientras que Hofstede, utiliza además de aspectos sociales, datos del puesto de trabajo para analizar la cultura nacional, en lugar de usar solo aspectos sociales (Dickson, Aditya y Chhokar ,2000,cap. 28, p.453).

La medición de la Cultura Organizativa según el proyecto GLOBE, es de varios niveles. Primero, identifica y selecciona 9 atributos de cultura, basados en la teoría existente y literatura empírica en medidas de cultura, las cuales son:

1. Aversión al riesgo.
2. La distancia del poder.
3. El individualismo/colectivismo.
4. Colectivismo organizacional
5. Igualdad de géneros.
6. Asertividad.
7. Orientación futura.
8. Orientación hacia resultados.
9. Orientación hacia los recursos humanos.

Estas dimensiones de GLOBE son basadas en trabajos de Hofstede (1980^a), Hofstede y Bond (1988), Kluck-hohn y Strodtbeck (1961), McClelland (1961, 1985), y Putman (1993), entre otros. La descripción de las dimensiones las vemos en la siguiente tabla. Para ellos la cultura se manifiesta a menudo de dos formas diferentes, la primera son los valores, creencias, esquemas y teorías implícitas comúnmente mantenidas entre los miembros de una colectividad (sociedad u organización), llamados atributos o contenido de la cultura. La segunda manifestación son los procedimientos o prácticas comúnmente observados y documentados de entidades como familias, escuelas, organizaciones de trabajo, sistemas legales y económicos e instituciones políticas; estos son a menudo referidos como los procesos de la cultura.

El proyecto GLOBE mide las nueve dimensiones de cultura para ambas manifestaciones: Para el contenido se refiere en el cuestionario como "lo que debería ser", mientras que para el proceso se refiere a "lo que es".

55

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Tabla 3. 2: Dimensiones de Cultura Organizativa según Proyecto de Investigación GLOBE

Dimensión	Enfoque de la Dimensión a nivel Organizativo
Distancia del Poder	El grado en que los miembros de una organización (deben) acepten distinciones entre sus miembros en base al puesto ocupado; incluye tales cosas como privilegios, estatus, y poder de decisión
Aversión al Riesgo	El grado en que los miembros de una organización (deben) activamente intentar reducir ambigüedad en la vida organizativa confiando en normas, reglas, y políticas
Orientación hacia los recursos humanos	El grado en que los miembros de una organización (deben) animan y premian a los individuos por ser justos y amables con los otros miembros de la organización
Asertividad	El grado en que los miembros de una organización son (deben) buenos comunicadores en sus interacciones con otros miembros de la organización
Igualdad de géneros	El grado en que los hombres y mujeres son tratados (deben) igualmente en la organización en cuanto a tareas asignadas y oportunidades de formación y promoción
Orientación futura	El grado en que una organización (debe) anima y recompensa la planificación y proyectos a largo plazo frente al corto plazo
Orientación hacia resultados	El grado en que una organización (debe) premia y se orienta hacia la alta productividad y la mejora de la calidad
El individualismo/colectivismo	El grado en que una organización (debe) se enfoca al logro individual frente al logro de grupo
Colectivismo organizacional	El grado en que los miembros de una organización (deben) se enorgullecen por estar asociados con la organización

Fuente: Dickson, Aditya y Chhokar (2000)p.449

3.2.1.4 Schein, E (1988)

Schein establece también niveles (Figura 3.5), como los autores anteriores, pero utiliza terminología diferente en algunos aspectos. Manifiesta que la cultura puede estudiarse en su nivel más visible a través de la revisión de

artefactos y creaciones, que incluye espacio físico, tecnología, arte, símbolos, lenguaje y comportamientos.

En el siguiente nivel están los valores adoptados por los individuos, a medida que la organización afronta y trata nuevas situaciones. Estos representan lo que debe ser a diferencia de lo que es.

Finalmente cuando las acciones han sido tomadas en respuesta a problemas de adaptación externa o integración interna, los valores en los cuales ellas han sido basadas llegan a ser aceptadas como verdad, por debajo del nivel

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

de conciencia de cultura, y llegan a ser tomados como supuestos que los miembros de la organización usan como guía en su comportamiento y actitudes³⁵.

“Nivel 1. Creaciones de la Cultura:

Es el nivel más visible, que representa las formas en que se manifiesta la cultura organizacional, los comportamientos de las personas en el seno de la empresa y aquellos elementos que pueden estar más influenciados por el entorno y que afectan a las orientaciones básicas de la propia organización (tecnología, estructura, etc.).

Nivel 2: Valores:

Son las premisas comunes que reflejan lo que “debería ser” en la organización. Permite la integración de las personas y su identificación con la empresa, siendo los aspectos clave que afectan a:

- Los perfiles de personalidad, tanto de la empresa como de las personas que la componen

- Las costumbres

- Al ritual y

- A la comunicación.

Aquellos valores que superan la validación social, tras comprobar que son adecuados para la solución de problemas de grupo, se pueden transformar en presunciones básicas.

Nivel 3. Presunciones básicas:

Es el nivel más profundo, la esencia de la cultura. Hace referencia a la naturaleza del comportamiento humano y de las relaciones humanas, tal y como se sienten en la organización.

La siguiente figura muestra como se presentan los tres niveles en una cultura organizativa, según Schein.

³⁵ Información tomada de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AECA (1997), p.19

57

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Nivel 1

Nivel 2

CREACIONES DE
LA CULTURA

- Comportamientos

Visibles aunque no
Siempre descifrables

Mayor nivel de conciencia

-Dadas por supuesto

-Invisibles

-Nivel inconsciente

visibles

- Tecnología

- Estructura

VALORES

- Premisas comunes

- Afectan a:

perfil personalidad

costumbres

rituales

comunicación

PRESUNCIONES

BASICAS

- Naturaleza de la
realidad

- Naturaleza del
comportamiento.

- Naturaleza de las

Nivel 3

relaciones
humanas

Fuente: Schein, E. H. 1988 y Organización y sistemas 8 - Cultura y Cambio
Organizacional. 1997

Figura 3. 5: Los Niveles de la Cultura Organizativa - Schein

Orientación Básica

Schein lo hace "...en base a magnitudes claves de la economía
empresarial". Manifiesta que las caracterizaciones de la cultura empresarial,
por lo
que se refiere a los factores determinantes del éxito, son las que determinan la
orientación básica de esa cultura. Los principales factores que determinan el
éxito,
y con ellos los elementos de la orientación básica son:

-

Orientación al cliente: Estimación de los valores del cliente,
conocimientos del problema del cliente, contactos con el cliente,
relaciones con el cliente.

58

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

- Orientación al personal: Estimación de los valores del personal, confianza, participación, trabajo en equipo, comunicación interna, práctica de la carrera profesional.
- Orientación a los resultados de la empresa y a la capacidad de prestaciones. Conciencia de los objetivos perseguidos, predisposición a la utilización del esfuerzo, intensidad del trabajo, mentalidad de trabajo, agresividad en la forma de actuar ante problemas difíciles.
- Orientación a la innovación. Aceptación de riesgo, predisposición al cambio al aprendizaje, frecuencia de la innovación, comportamiento frente a las inversiones, comportamiento frente a las decisiones, flexibilidad.
- Orientación a los costes: Conciencia de costes, ahorro de costes, programas de economías de costes.
- Orientación a la empresa: Predisposición a la identificación con la empresa, consenso económico, lealtad, espíritu de equipo, tolerancia, comportamiento frente al conflicto.
- Orientación frente a la tecnología: Conciencia de tecnología, nivel de tecnología de las instalaciones y de los equipos, importancia del conocimiento científico a la hora de abordar prestaciones, formas de argumentación/formas de pensamiento (intuitivo/racional). Schein (1991, p. 83), Analiza cuatro empresas para determinar el perfil, que refleja la cultura real de la empresa. Estas empresas son: Una empresa de servicios, que domina la orientación a los resultados y a las prestaciones, así como existe una orientación a la empresa; Un hospital, que domina fundamentalmente la orientación a los costes y a la tecnología, en primer lugar y la empresa comercial adquiere una importancia básica en la orientación al cliente. Cada una de la empresas dispone de un perfil cultural propio e individual, lo mismo que cada hombre tiene su propia personalidad. Un perfil con validez general de la cultura empresarial no existe. Incluso para un mismo sector, apenas podría diseñarse un perfil generalista. Más bien, se pueden determinar orientaciones parecidas a nivel de funciones específicas.

3.2.1.5 Pümpin y García Echevarría (1988)

Según estos autores la cultura se origina a partir de dos áreas que son:

a) La dimensión interna, cuyos factores básicos y de administración son:

- El perfil de las personalidades de los directivos.
- Los rituales y símbolos que tienen lugar a lo ancho y lo largo de la organización como signos de identidad de una determinada filosofía.
- Las comunicaciones internas, tanto en sentido vertical y horizontal como con el exterior.

59

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

- Las estrategias.
- La estructura de organización y procesos.
- Los sistemas de dirección.

b) La dimensión externa, se refiere a los factores del medio y son :

- Las condiciones económicas, tecnológicas, sociales y ambientales,
 - Las condiciones societarias y culturales.
- Según García Echevarría (1989), las dimensiones de la cultura organizativa son 7 (ver Tabla 2.4) y relaciona la cultura con la estrategia de la empresa.

3.2.2 Aprendizaje Organizativo

Las empresa como sistema abierto e interrelacionado con su entorno, deben adaptarse a las rápidas variaciones que en éste se producen, si quiere conservar sus ventajas competitivas y sobrevivir en el mercado frente a sus competidores.

El Aprendizaje Organizativo (AO), trata de analizar todo lo relacionado con los procesos de aprendizaje de la empresa, identificando cuáles son las pautas de comportamiento más adecuadas, o al menos aquéllas que incentivan la creatividad o innovación en las organizaciones. Estos son valores sumamente demandados en el marco de la actual Sociedad de la Información, donde el rápido desarrollo de la tecnología, plantea tantas incertidumbres, como nuevas posibles áreas de actividad para el mundo empresarial.

Según las orientaciones organizativas (Nevis y Dibella, 1998): Nevis y Dibella en su libro "How Organizations Learn", describen un modelo de AO basado en una serie de factores facilitadores y orientadores, que intervienen a lo largo del ciclo de aprendizaje, en el que distinguen tres fases: adquisición, distribución o diseminación, y utilización del conocimiento.

Los factores facilitadores, especifican elementos que promueven el aprendizaje, mientras que los orientadores, describen "cómo" ocurre el aprendizaje, y "qué" es lo que se aprende, en definitiva, determinan el estilo de aprendizaje de la organización. Los facilitadores son:

- F1-análisis del entorno: Se refiere a recoger información sobre las condiciones y practicas fuera de nuestra propia unidad; buscar información del entorno exterior.

60

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

- F2-insatisfacción: Percepción compartida de una diferencia entre los resultados obtenidos y los deseados.
- F3-preocupación por la medida: Se realizan esfuerzos considerables en definir y medir factores clave. El debate sobre los sistemas de medida se considera una actividad de aprendizaje.
- F4-mentes experimentales: Curiosidad sobre las prácticas y condiciones de la empresa, interés en ideas creativas y nuevas tecnologías, soporte a la experimentación.
- F5-clima de apertura: Los miembros de la organización se comunican abiertamente; los problemas, errores o lecciones son compartidas, no se ocultan.

•

F6-educación continua: La organización se compromete a suministrar recursos de alta calidad para el aprendizaje.

F7-variedad operacional: Se valoran métodos, procedimientos y competencias diferentes; se aprecia la diversidad.

F8-múltiples participantes: Las nuevas ideas pueden ser desarrolladas por empleados de todos los niveles de la organización. Existen múltiples campeones y defensores.

F9-liderazgo participativo: los líderes se involucran personalmente y activamente en las iniciativas de aprendizaje, y en asegurar que se mantiene un entorno de aprendizaje.

F10-perspectiva sistémica: se reconoce la interdependencia entre las unidades y grupos de la organización; se tiene consciencia del retraso de tiempo entre las acciones y los resultados.

Los Factores Orientadores son:

O1-fuente de conocimiento (interno vs. externo): Se refiere al ámbito en que la organización desarrolla nuevos conocimientos, bien internamente, en el seno de la organización, o bien a partir de sus relaciones con el entorno (recurriendo a fuentes externas como pueden ser: los competidores mejor situados, Institutos tecnológicos, Universidades, etc.).

O2-foco producto-proceso: Describe si el aprendizaje se centra en mejorar los productos o servicios de la organización, o en mejorar los procesos que permiten su obtención.

O3-forma de documentación (personal vs. pública): Tiene en cuenta el modo en que el conocimiento se almacena. De forma personal en los individuos (conocimiento tácito), o públicamente en la memoria colectiva de la organización, a través de elementos tangibles (conocimiento explícito).

61

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Fuente:González (2001)/ Nevis, Dibella y Gould (1995:82).

Figura 3. 6: Elementos de un sistema de aprendizaje organizativo - González (2002)

O4-forma de difusión (formal vs. informal): Distingue entre si los métodos empleados para la divulgación de los conocimientos son formales (a través de instrucciones o clases), o bien informales (basados en la observación y la práctica).

O5-foco de aprendizaje (adaptativo vs. radical): Considera el tipo de aprendizaje que se desarrolla en la organización Si bien este es de bucle simple, SLL (al que ellos se refieren como adaptativo incremental), o bien a parte de mejorar lo que se está haciendo, lleva a cuestionar los supuestos presentes en la organización, esto es, aprendizaje de doble bucle, DLL (radical).

O6-foco en la cadena de valor: evalúa si el esfuerzo de aprendizaje se centra al inicio de la cadena de valor (diseño y fabricación del producto o servicio), o al final de ésta, en las funciones de distribución y venta (comercialización).

O7-foco de desarrollo de habilidades (individual vs. grupal):

expresa si la organización prefiere el aprendizaje individual, o por el grupal o en equipo.

En la siguiente tabla, se representa en qué etapa del conocimiento, interviene cada uno de los factores facilitadores y orientadores, según los autores:

Tabla 3. 3:Distribución en etapas del conocimiento de los factores facilitadores y orientadores

ADQUISICION	DISTRIBUCION	USO
F1,F2,F3,F4	F5,F6	F7,F8
01,02	03,04	05,06
F9,F10		
07		

62

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Los factores F9, F10 y 07, son "globales", pues intervienen en todas las etapas del conocimiento.

Para nuestra investigación partimos de estos factores facilitadores y orientadores y a través de los análisis de fiabilidad y factorial, contrastamos su aplicabilidad o su necesidad de redefinición en los dos sectores de estudio.

Finalmente se ha realizado una descripción resumida del Aprendizaje Organizativo basada en la investigación de González (2001), que incluimos en el Anexo.1

3.2.3 Análisis de Valor de la Infraestructura de TI

Un aporte importante a mediados de los 90, que los costes de TI como gastos, pasaron a ser inversión de capital, similar a las efectuadas en la adquisición de otros soportes tecnológicos del proceso productivo.

Paul A. Strassmann: la productividad de la información, resultado de dividir el Valor Económico Añadido que genera la empresa por los costes de gestión de la información, es la plusvalía que obtienen aquellas empresas que poseen lo que podríamos llamar una ventaja competitiva intangible y su capacidad de gestión, que él identifica con el "capital conocimiento" (resultado de dividir el Valor Económico Añadido por una tasa de rendimiento).

Según sus estudios no hay ninguna relación entre el gasto informático y la rentabilidad empresarial. Si una compañía es rentable, es debido a la gestión, y no al capital.

Medida de la Productividad de la Gestión:

Rentabilidad de la Gestión: $ROM = (\text{Valor añadido por la gestión} / \text{Coste de la gestión})$

Ratio de Coste de la Información = $\frac{\text{Coste de la gestión}}{\text{Coste del capital}}$

Productividad de la información = $\frac{\text{Valor añadido por la gestión}}{\text{Coste de la gestión}}$

El concepto de valor añadido por la gestión se obtiene como resultado de restar de los beneficios después de impuestos la retribución de los recursos propios empleados, de tal modo que el remanente representa el valor económico añadido (EVA), así:

63

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Valor añadido por la gestión = Beneficios después de impuestos - Coste del capital

Coste del Capital = Recursos propios * R
100

Donde $R = i + k$, siendo i un tipo de interés estable a largo plazo y k un factor de riesgo y que de forma empírica se podría aplicar un 4 para empresas en

Estados Unidos y un 7 para empresas en Europa. En un estudio efectuado por Strassmann (1996) sólo seis países de diecinueve analizados tienen un valor positivo del ratio productividad de la información, lo que demuestra que en pocos casos el uso de las TI como mejora de la productividad en la empresa alcanza los resultados deseables.

Capital conocimiento = Valor añadido por la gestión
R

El capital conocimiento sería el generador de la plusvalía que produce una unidad económica como consecuencia de su capacidad para llevar a cabo una buena gestión. Como el sistema de información es uno de los componentes básicos para la gestión podremos asociar la productividad de los recursos empleados en TI con los resultados de la empresa, y así determinar la eficiencia del uso de los mismos.

Para Strassmann la productividad es la clave de una gestión eficaz "sin productividad los objetivos en los negocios carecen de dirección; sin mediciones sobre productividad no existe control". Las creencias fundamentales que plantea en su documento "The Economics and Politics of Information Management" son las siguientes:

•

El conocimiento está reemplazando al capital como fuente de riqueza.

•

Cuando medimos no sólo definimos lo que podemos gestionar sino que también establecemos un estilo de gestión.

•

La información es altamente política y por ende debe ser gestionada. Para nuestra investigación partimos de esta variable estos factores facilitadores y orientadores y a través de los análisis de fiabilidad y factorial, contrastamos su aplicabilidad o su necesidad de redefinición en los dos sectores de estudio.

Finalmente se ha realizado una descripción resumida sobre este tema basada en la investigación de Miñana (2001), que incluimos en el Anexo 2.

64

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.2.4 Un Modelo de Gestión: Distintas influencias de la TI
Para el Modelo de Gestión de esta investigación se ha partido del modelo de

Rodenes (2002, p.187), al que se le adicionaron dos factores independientes: aprendizaje organizativo y cultura organizativa. Una parte de los estudios de diversos autores que Rodenes analizó están en el Anexo 3. El modelo obtenido demuestra la alta importancia de la estrategia, la T.I., y la organización en los resultados de la empresa. Este último factor doblemente, ya que afecta a su vez a los otros dos e influye tanto directa como indirectamente. Igualmente demuestra que la estructura sigue a la estrategia, pero que los recursos más estables de la organización, como estilo o cultura, tienen una fuerte repercusión en los resultados.

Entorno
Estrategia
T.I.Organización
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
Estructura
Figura 3. 7: Modelo Resultante en Rodenes (2002)

3.3 MODELO PROPUESTO

3.3.1 Variables Independientes

3.3.1.1 Entorno

Al analizar el entorno lo representamos a través de la complejidad, así como el grado de competencia. Sin embargo, al objeto de simplificar el número de variables, consideraremos también como opción una única variable de entorno que tiene en cuenta las dos anteriores. En el modelo propuesto haremos un análisis de cómo incide el entorno sobre los resultados o variables dependientes y como incide sobre algunas variables independientes.

65

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.3.1.2 Organización

Representamos la organización por los recursos económicos y humanos disponibles, activo, personal, número de universitarios, equipos autodirigidos y compromiso.

Sin embargo, para realizar el análisis de regresión del factor organización usaremos principalmente solo un indicador que es el de sentido de compromiso que tienen los empleados con la empresa, debido a la frecuente limitación de muestra disponible. En el modelo analizaremos como la organización incide sobre los resultados y sobre factores independientes.

3.3.1.3 Estructura

Representamos la estructura en valor absoluto por el número de mandos intermedios y en valor relativo por el campo de control. En este factor consideraremos principalmente la variable campo de control (número de empleados por jefe). En el modelo analizaremos como el campo de control influye sobre los resultados y sobre otros factores independientes

3.3.1.4 Estrategias

El factor estrategia se aborda considerando dos tipos de estrategias: las genéricas en sus dos formas de diferenciación y costes; y las alianzas estratégicas (AEs). Además también se incluyen las estrategias corporativas de concentración, integración y diversificación, aún cuando en el análisis de regresión no se

consideren por la frecuente limitación de la muestra referida. Se analiza el efecto sobre los resultados y sobre otros factores.

3.3.1.5 Tecnologías de la Información (TI)

Al analizar las Tecnologías de la Información, que es un factor especialmente importante en esta investigación, por considerarse tanto para el desarrollo como para la innovación, hemos tenido en cuenta: un indicador subjetivo como la percepción de la utilidad de la T.I. que tiene el personal; cuatro indicadores objetivos como el esfuerzo de inversión y de gasto anual en T.I. (ETI), el porcentaje de personal con conocimiento de T.I. que tiene la empresa, el

66

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

porcentaje de informáticos que hay en la empresa y el esfuerzo de inversión y de gastos en T.I. relativo al activo de la empresa, además de otros indicadores más puntuales que se indican en el capítulo 6.

3.3.1.6 Cultura Organizativa

Para este factor se propone un modelo, analizando el concepto y la forma como se mide, adaptado a nuestro medio. Los modelos que hemos tenido como base son: el modelo de Ouchi respecto a las partes que integran la cultura, el modelo de Hofstede en el mismo sentido que el de Ouchi más la forma de medir la cultura y de realizar el experimento, su concepto y resultados; el de GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research project 1999)

en cuanto a algunas dimensiones singulares, El de García Echeverría en cuanto a dimensiones, concepto y resultado; el de Schein también en cuanto dimensiones, resultados y en general, aspectos puntuales de los modelos vistos en el capítulo dos. También se ha tenido en cuenta lo que dice AECA (1997, p. 52), "En el ámbito empresarial español, se puede afirmar que la cultura en las organizaciones está pasando por un estado de transición de un sistema de valores

tradicionales a un sistema de valores enfocado hacia el desarrollo de las personas y de las organizaciones".

Buscamos un Modelo de Cultura Organizativa que reúna entre otras las siguientes condiciones:

- Que sea útil para que el aprendizaje organizativo sea una factor fácil de aplicar.
- Que ayude a definir el ambiente propicio para la aplicación de nuevas tecnologías de la información y que facilite entender las nuevas tecnologías como posibilitadoras de valor añadido a la empresa
- Que cree un camino fácil a la gestión del conocimiento.
- Que fomente la innovación en la organización
- Que propicie el liderazgo y el trabajo en equipo esenciales en la nueva organización
- Que fomente las ventas
- Que exista un ambiente laboral agradable sin distinción de ningún tipo, con motivación y participación.

MODELO DE CULTURA ORGANIZATIVA PROPUESTO

El modelo de partida para la investigación es de Hofstede descrito y simplificado a sus 2 grandes componentes, valores y prácticas (ver la siguiente figura). Los Valores son la zona más profunda, son fundamentales para que exista

67

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

un orden, una dirección, una orientación y un cumplimiento de todo lo que se proponga la organización realizar en determinado tiempo. Son como la organización desea que sean las cosas.

ARTEFACTOS

PRÁCTICAS

Zona 2

VALORES

Zona 1

Fuente: Elaboración propia a partir de Ouchi (1993) y Hofstede(1999)

Figura 3. 8: Modelo de Cultura Organizativa

Entre algunos valores sobre ética válidos para la cultura de la empresa competitiva, están:

- Respeto
- Honestidad
- Sinceridad
- Confianza
- Lealtad
- Responsabilidad
- Igualdad
- Solidaridad

Dentro de lo que Hofstede (1999, p.39), llama prácticas (símbolos, héroes, rituales), existen elementos, como el vestido o los símbolos, que identifican a las personas de una misma empresa y son elementos que se aprecian, se ven. Ouchi (1993-1) llama artefactos entre los que considera el comportamiento de las personas:

- Símbolos
- Logos
- Colores
- Vestidos
- Peinados
-
- Forma de saludar y despedirse
-
- Forma de mirar a las personas

68

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

Además es fundamental que existan en toda organización los incentivos y estímulos³⁶ para fortalecer la cultura empresarial. Según Al- Mashari (1999), los incentivos son un factor crítico para el éxito de los proyectos de innovación de procesos, al igual que lo es la cultura organizativa. Se implantan sistemas que

estimulan la generación de ideas y sugerencias y la introducción de las mejoras correspondientes, tanto a nivel individual como colectivo (Amorós, J., 1999). Los equipos de mejora a todos los niveles, forman parte integrante del proceso de gestión

Sin embargo, los propios autores recomiendan actuar sobre los incentivos para influir sobre el cambio cultural necesario que aún siendo crítico, es más difícil de cambiar.

En la Figura 3.9, representamos la empresa y la cultura como un círculo, porque creemos que la cultura está inmersa en la empresa y que del corazón de la empresa y de la cultura salen los incentivos y estímulos, representados con flechas, que son los que van a motivar a los empleados, a una única cultura coherente y fuerte en la organización.

Estímulos
incentivos
en una
Cultura
fuerte y
coherente
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 9: Los estímulos e incentivos como fortalecimiento de la Cultura Organizativa

El empleado es el que se adapta o no a la cultura, evitando a la vez la existencia de subculturas, lo que puede debilitar la cultura de la empresa.

De Hofstede inicialmente, también tomamos las dimensiones o factores que usa para medir y analizar la cultura de una organización³⁷. Estas dimensiones incluyen las prácticas que Hofstede analiza. Son un total de 6 dimensiones (dobles) y mediante ellas clasifica la cultura que tiene una empresa.

Sin embargo, las usamos como punto de partida de la investigación, al objeto de identificar dimensiones representativas para nuestro entorno, ya que

³⁶ Es uno de los aspectos que se deduce a tener en cuenta en la Nueva Cultura Empresarial, ver capítulo 2.

³⁷ Ver capítulo 3 (3.2.1.2)

69

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

como señala el propio Hofstede (1999, p.323): “estamos convencidos de que las culturas organizativas pueden describirse en forma coherente por medio de cierto número de dimensiones ligadas a las prácticas en cualquier lugar del mundo. También es probable que las dimensiones que se descubran en otros lugares se parezcan a las seis descritas en ... y coincidan en parte con ellas”

Por lo tanto cuando efectuemos el análisis de fiabilidad de las dimensiones (capítulo 6) si el valor resultante fuera bajo, se procederá a un análisis factorial al objeto de identificar nuevas dimensiones más apropiadas a nuestro entorno. En este sentido, también consideraremos la referencia del proyecto de investigación

GLOBE³⁸, donde identifican y seleccionan 9 atributos de cultura, algunos de los cuales útiles para nuestro modelo, como el trabajo individual o en equipo, y la

aversión al riesgo³⁹, este último, de especial interés para analizar el rechazo al cambio. De Schein tomamos en su concepto de la orientación a la innovación y a la tecnología, la necesidad de asumir riesgos y las relaciones que obtiene con la cultura. De García Echevarría, su parecido con Schein y Hofstede en el nombre de las dimensiones y la aplicabilidad en España.

3.3.1.7 Aprendizaje Organizativo

Para realizar el análisis de este factor vamos a tomar como base el modelo de González (2001) y el de Nevis y Dibella (1998).

En el análisis de los factores facilitadores, tendremos en cuenta indicadores que miden lo siguiente: el entorno en el sentido de tomar información del exterior; el inconformismo como forma para aprender; la medida como método de aprendizaje; si los errores y conocimientos son compartidos; si existe educación continua; si se valoran métodos y procedimientos; si hay participación de los líderes en las iniciativas de aprendizaje y si se reconoce la interdependencia entre las unidades de la organización.

Así mismo determinaremos los indicadores de las orientaciones del aprendizaje o estilos de aprendizaje como: la fuente de conocimiento; si la empresa prefiere el aprendizaje que sea en la mejora del producto o del proceso; si la forma en que se almacena el conocimiento es tácita (individual) o explícita (colectiva); la forma de difusión del conocimiento: formal o informal; el tipo de aprendizaje: si es adaptativo o si es radical; respecto a la cadena de valor: si el esfuerzo de aprendizaje se centra en la fabricación del producto o en su comercialización y además el indicador que mida si el aprendizaje se orienta hacia el individuo, o hacia el grupo o equipo.

38 Capítulo 3 (3.3.1.3)

39 Ibíd

70

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

También tendremos en cuenta, en qué etapa del aprendizaje organizativo (adquisición, distribución y uso) interviene cada uno de los factores facilitadores y orientaciones o estilos de aprendizaje.

3.3.2 Variables Dependientes

3.3.2.1 Valor Económico Añadido (EVA)

En este factor de resultados, analizaremos el EVA relativizado con el activo.

Donde EVA resumido queda:

$$\text{EVA} = B^{\circ} - C.C. = B^{\circ} - \text{Activo} * \text{Coste del Capital}$$

$$\text{EVA/Activo} = B^{\circ}/\text{Activo} - \text{Coste del Capital}$$

3.3.2.2 Ventas

En este factor de resultados, analizaremos las ventas. Así mismo tendremos en cuenta las ventas por persona.

3.3.2.3 Innovación

Otro factor que analizaremos como resultado es el de innovación, tanto en el proceso como en el producto y también tendremos en cuenta la innovación total

de la empresa como la suma de estos dos indicadores.

71

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.3.3 Relaciones

La siguiente figura describe de manera gráfica las relaciones directas e indirectas entre los factores que componen nuestro Modelo Propuesto. Suponemos que los seis factores indicados influyen en los resultados, y que entre sí se afectan según muestran las flechas.

Entorno
Organización
Cultura
Organizativa
Aprendizaje
Organizativo
TI
Estrategia
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
Estructura

Figura 3. 10: Modelo Propuesto

3.4 HIPÓTESIS

Basándonos en el esquema de relaciones entre variables descrito arriba, podemos establecer las hipótesis que vamos a investigar. Al final de cada grupo de hipótesis incluimos la fuente que nos ha llevado a considerarla en la investigación.

72

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.4.1 El Entorno

1.

A más complejidad y competitividad del entorno, más innovación.

2.

A más complejidad y competitividad del entorno, más estrategia de diferenciación.

Las hipótesis 1 y 2, son analizadas en Lorenz y Dyer (1983) donde se aprecia que el efecto de la complejidad y competitividad del entorno sobre la innovación y las estrategias, se manifiesta creciente hasta un cierto punto, a partir del cual la adaptabilidad de la empresa empieza otra vez a reducirse.

3.4.2 Organización

1.

A más compromiso con la empresa, más EVA, ventas e innovación.

2.

A más compromiso con la empresa, más estrategia de diferenciación.

La hipótesis 1, se basa en Peters y Waterman (1982) en cuyo libro se recoge una serie de ejemplos de empresas con los mejores resultados y a su vez dicha característica de compromiso entre su personal. La hipótesis 2 se basa en Rodenes (2002, p. 142), donde se recoge una relación indicativa entre ambas variables.

3.4.3 Estrategia

1. A mas estrategia de diferenciación, más innovación.
 2. A más estrategia de diferenciación, mejor percepción de las T.I.
 3. A más estrategia definida, más aprendizaje organizativo (AO).
 4. A mas estrategia de costes más ventas.
 5. A mas estrategia de diferenciación más porcentaje de empleados con conocimiento de TI
- La hipótesis 1, es el núcleo de la filosofía que plantea Tom Peters (1998, p.331) en donde se establece una fuerte relación entre dichos conceptos. Por otra parte en Rodenes (2002, p. 186) aparece una relación muy significativa entre innovación y diferenciación. La hipótesis 2 se refiere a que la percepción del uso de la TI mejora en las empresas que tienen una estrategia de diferenciación más definida(Rodenes, 2002, p. 140). La hipótesis 3, se deduce de Schein (1985), Davenport et al. (2001). La hipótesis 4, se fundamenta en los resultados de Rodenes (2002, p. 184-185), donde describe una relación directa entre ambos

73

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002
factores, tanto en valores absolutos como relativizados al personal. La hipótesis 5 se puede deducir de forma complementaria de la hipótesis 2.

3.4.4 Estructura

1. A mas campo de control, más ventas absolutas
 2. A mas campo de control, más ventas por persona
- Ambas hipótesis, están basadas en el libro de Nolan y Crosson (1995), donde indica que a estructura más plana existen niveles de ventas por persona mucho más altos. Por otra parte en Rodenes (2002, p.184) se describe una relación significativa entre ventas absolutas y campo de control.

3.4.5 Tecnologías de la Información

1. A mas TI, más EVA.
 2. A mas TI para ayudar en el trabajo, más compromiso con la empresa.
 3. A mas TI, más innovación.
 4. A más TI más ventas por persona.
 5. A más TI, más AO.
 6. A más TI , más campo de control.
- La hipótesis 1, es analizada en Miñana (2001, p.150) donde se encuentra una relación significativa con varios indicadores de TI, pero con diferentes signos.
La hipótesis 2 se refiere al uso de la TI, no solo para automatizar, que según Walton (1989) generaría cumplimiento, sino también para informar, comunicar y aprender, que daría lugar al compromiso. La hipótesis 3, está deducida del libro de Peters (1997). La hipótesis 4, se fundamenta en los resultados de Rodenes (2002 p.) donde describe una relación directa entre ambos factores tanto en valores absolutos como relativizados al personal. La hipótesis 5 se basa en Davenport et al. (2001), González (2001, p. 332) y Martínez (2002, p. 364), cuando concluyen que las empresas de mayor nivel de tecnologías de la información consiguen un mejor desarrollo del aprendizaje organizativo. Finalmente, Nolan y Crosson (1995) en su libro constatan que las empresas red basadas en TI tienen estructuras más planas y de niveles de ventas por persona mucho mas altos (hipótesis 6 y 4).

3.4.6 Aprendizaje Organizativo

1. A más aprendizaje organizativo, más innovación.
2. A mas aprendizaje organizativo, más ventas.

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

La hipótesis 1, se basa en González (2001, p. 339) cuando concluye que las empresas de mayor capacidad de aprendizaje consiguen más innovación. La hipótesis 2, se basa en González (2001, p. 339) y Martínez (2002, p. 364), cuando concluyen que las empresas de mayor capacidad de aprendizaje, consiguen más ventas. Otros autores que relacionan resultados y aprendizaje son Kaplan y Norton (1996), Leonar-Barton (1992) y Garvin (1993).

3.4.7 Cultura Organizativa

1.

A más cultura profesional, mejores resultados.

2.

A mas cultura profesional, más AO.

3.

A más cultura profesional, más estrategia

4.

A mas cultura participativa más AO.

5.

A mas cultura participativa, más percepción de las TI

6.

A mas cultura participativa, más porcentaje de empleados con conocimiento de las TI de la empresa

Robbins (1996, p. 702), presenta un modelo mostrando como impacta la cultura organizativa sobre los resultados. En concreto incluye la influencia de la

orientación a las personas, la orientación al equipo, lo cual nos ha llevado a establecer las hipótesis 4, 5 y 6, tras ampliar la idea de resultados al AO, la percepción de TI y el conocimiento de la TI por el personal. En el mismo sentido,

González (2001, p.63), relaciona la cultura y la innovación con el AO, lo que nos

ha permitido incluir las hipótesis 1, 2 y 4. La hipótesis 3, se basa en Pümpin y

García Echevarría (1988, 23) y en AECA (1997, p.12), que también trata las relaciones de las hipótesis 4 y 5 (p. 58). Otros autores que relacionan la cultura y

el aprendizaje, son Argyris y Schön (1978), Schein (1985 y 1993), Mumford (1989)

y Davenport et al. (2001).

3.4.8 Hipótesis Generales

Intervienen varios factores

•

Las empresas mejores (alta innovación [cambios en procesos, productos, gestión, T.I.], ventas, eva) tienen una estrategia (diversifican por madurez y segmentan) coherente con el entorno, una organización coherente con la estrategia (en general: facultada, con alto número de universitarios y de tamaño intermedio), e invierten en T.I. según su entorno (McFarlan, 1983).

75

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 3. Modelo e Hipótesis. 2002

3.4.9 Otras Hipótesis de Cultura Organizativa

Proponemos además las siguientes hipótesis respecto a Cultura Organizativa:

Siguiendo a Hofstede (1999, p. 321), propone: "En general la relación entre participación de la mujer en la fuerza laboral y la apertura al clima de comunicación en la organización es un hallazgo interesante que merece una investigación más profunda"

Con base en este planteamiento las hipótesis son:

- A más cultura profesional (abierta), más contratación de mujeres no directivas

- A más cultura participativa y menos cultura burocrática, más contratación de mujeres directivas.

76

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

CAPITULO 4

4 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

En este capítulo, primero se estudia el origen del cooperativismo y estado actual en el mundo, en España y en la Comunidad Valenciana, especialmente de los dos sectores objeto de la investigación. Se incluye también un compendio de legislación o normas, y se termina presentando la población que se analiza tanto

en las Cooperativas Citrícolas como en las Cajas Rurales.

4.1 ORIGEN DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO Y SU EVOLUCIÓN EN ESPAÑA

Con la invención de la máquina de hilar y el descubrimiento de la fuerza motriz del vapor en la segunda mitad del siglo XVIII, comenzó una era de desarrollo jamás vista hasta entonces. El mundo entró en un proceso acelerado de cambio y progreso al que se le conoce como la Revolución Industrial.

El aumento de fábricas requería de un gran número de obreros. Los campesinos más pobres empezaron a abandonar la tierra y a emigrar a las ciudades. Se comenzaron a formar barrios obreros alrededor de los grandes centros industriales. La ciudad crecía.

Durante las primeras etapas, las ganancias de los capitalistas aumentaban exageradamente. Sin embargo, no se producía el bienestar general que se esperaba. Por el contrario, cada día los trabajadores se empobrecían más. Los salarios que se pagaban eran muy bajos. Para que una familia pudiera sostenerse tenía que trabajar el padre, la madre y los hijos e hijas desde los 6 y 7 años de

77

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

edad, y aún así vivían mal. La jornada de trabajo duraba entre catorce y dieciséis horas diarias.

Las condiciones de salud eran muy malas. Los obreros vivían en sótanos húmedos y en muy mal estado. Los barrios eran centros de toda clase de males sociales debido al hacinamiento, ya que no tenían los servicios adecuados y necesarios para la vida en comunidad.

Durante las primeras etapas de la Revolución Industrial surgieron luchas contra el orden económico existente. Estas luchas inspiraron el surgimiento de distintos movimientos de reforma social: el movimiento sindical, el movimiento

de reforma parlamentaria, el movimiento cartista, la agitación contra las leyes de pobres, el movimiento librecambista, el socialismo y el movimiento cooperativista.

El año 1843 marcó dos grandes hechos que adelantaron la defensa de los intereses de las clases pobres. En Rochdale, Inglaterra, nació la primera cooperativa exitosa moderna, la "Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale". Cooperativa de consumo que da origen a la filosofía cooperativista con los Principios Cooperativos que posteriormente serían mundialmente reconocidos a través de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (Sanchís, 1997). Y en otro pequeño pueblo dinamarqués, Rodding, se abrió la primera de las escuelas de nivel secundario conocidas como Folk High-Schools. Ambas instituciones se organizan para luchar por el desarrollo del ser humano. En Rochdale, eran obreros tejedores; en Rodding, campesinos agrícolas.

A partir de entonces las ideas cooperativas se propagaron por toda Europa, surgieron cooperativas en Francia, Alemania, Italia, entre otros países.

1848: Se constituye en Bélgica la primera cooperativa de crédito, la "Credit Unión" (Sanchís, 1997)

1848: Se crea una cooperativa de consumo por la primera organización de Consumo Obrera Alemana, el Comité Central de los Trabajadores Alemanes (Terrón Muñoz, 1987).

1849: Se constituye en Alemania el primer Banco Cooperativo en Flanmerfeld y durante los 20 años siguientes se crean 4 más.

1864: El 24 de Julio, Raiffeisen transforma la Sociedad Benéfica de Heddesdorsf en Caja de préstamos dirigida casi con exclusividad a los agricultores.

1876: Creación por Raiffeisen de la Caja Agrícola Central de Préstamos o Unión Central de Créditos Agrícolas, en Neuwied - Alemania.

1877: Raiffeisen creó la Unión de Agencias Cooperativas Rurales. Es considerado como el padre del cooperativismo del crédito agrario moderno, y fue

78

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

el fundador de un movimiento cooperativo con gran pujanza en la República Federal Alemana; y cuya filosofía está presente en las organizaciones cooperativas de todos los países occidentales (Terrón Muñoz, 1987).

1882: En el sur de Francia, en la ciudad de Menton, se crea se crea el Centro Federativo de Crédito Popular.

1885: En Poligny-Francia se crea la primera Caja local de crédito agrícola.

1920: En Francia, la creación de la Oficina Nacional de Crédito agrícola, que en 1926 pasa a llamarse Caja Nacional de Crédito Agrícola.

En 1956 se destaca la experiencia de Mondragón desarrollada en el sector industrial por el jesuita José María Arizmendiarieta.

1959: se funda en Alemania el Comité Central de los Bancos Schulze, que en 1964 se convierte en la Federación General de Sociedades Cooperativas.

1977: se crea la Federación de Bancos Rurales con central en Neuwied.

En España

La cronología de la evolución del cooperativismo es la siguiente:

El cooperativismo surge durante la segunda mitad del siglo XIX, cuando la revolución industrial y el capitalismo alcanzan su máximo apogeo, como una alternativa al capitalismo puro, pero sin distorsionar los métodos y procedimientos.

Primero aparece como una fórmula para abaratar los costes del consumo familiar, pero pronto es aplicado a las distintas ramas de la actividad económica: agricultura, Industria, construcción, comercialización, etc. (Juliá y Server, 1990)

En el País Valenciano durante el proceso de industrialización en el tercer tercio del siglo XIX, aparecen ya unos focos de incipiente industrialización como Valencia, Sagunto y Alcoy.

1837: “Los Escoberos de Torrente” es la pionera Sociedad de Socorros Mutuos.

1838: Los Papeleros de Buñol crean otra Sociedad de Socorros mutuos con la primera sección de crédito dentro de una cooperativa, representando el primer esfuerzo en pro de la cooperación.

1856: Constitución de la primera Cooperativa “La Proletaria” en Valencia. Fue creada como una sociedad de consumo por obreros del sector textil.

79

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

1860/1870: se crea la cooperativa de crédito más antigua de España, que fue en Madrid la “Manantial de Créditos”.

1870: Aparición del Decreto por el que se reconoce la legalidad de las Cooperativas.

1887: Publicación de la Ley de Asociaciones que contempla a las Cooperativas de Producción y Consumo.

1901: La Caja Rural creada en Amusco por el clero fue la primera en España.

1902: Luis Chaves Fundó en Marzo las cajas rurales de Zamora, San Marcial, Moraleja del Vino y Arenillas. El primer núcleo importante de cajas rurales fue en Navarra.

1904: Se creó la Caja Rural de Olite.

En el Anexo 4 se aprecian con mayor amplitud el concepto y fundamentos sobre el cooperativismo.

4.1.1 El Origen de las Cooperativas Agrarias – Citrícolas en la Comunidad Valenciana

La Ley de Asociaciones de 1887 proporciona el marco adecuado para la creación de las primeras cooperativas agrarias, y para el desarrollo del crédito agrícola; considerado como el recurso más eficaz para la mejora de las condiciones del labrador (Caballer et al. 1987)40.

Con la promulgación de la encíclica “Rerum Novarum” de León XIII, en 1891, el Padre Antoni Vicent destina a los Círculos Obreros Católicos un papel instructivo y mutualista, a la vez que se preocupa por la creación de varias cooperativas (Melian, 1998).

En el primer cuarto del siglo XX y al amparo de la Ley de Sindicatos Agrarios de 1906, que es una norma que supuso la concesión de importantes ventajas fiscales, se constituyen en la Comunidad Valenciana cooperativas principalmente en los sectores vitivinícola y citrícola.

En 1909 se crea la Federación de Sindicalistas Católicos de Valencia, centrada básicamente en el pequeño y mediano propietario agrario.

40 Citado por Melián Navarro (1998, p.16)

80

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

En 1912 se crea la Federación Nacional Católica Agraria en Valencia

En 1916 se crea la Confederación Nacional Católica Agraria que fomenta el movimiento cooperativo.

En 1931 se decreta la primera norma reguladora. Durante el periodo de la II República (1931-1936), existió un fuerte desarrollo del cooperativismo, tanto en el sector agrario como en el de trabajo asociado, consumo, crédito y vivienda.

En 1938, se promulga una nueva Ley de Cooperativas que la desliga de la Ley de 1931, al vincular el movimiento cooperativo al Nacional Sindicalismo. Leyes

que apenas modificaron al sector agrario ya que las entidades se encontraban satisfechas, al tener un alto grado de organización a través de las federaciones

diocesanas de sindicatos agrícolas y de la Confederación Nacional Católico Agraria (Caballer et al. , 1987)⁴¹

En 1942, como ya se mencionó se publica la Ley General de Cooperativas que mantiene su vigencia hasta 1974. La mayor parte de las cooperativas agrarias

se constituyó en esa época, cuando se creó una extensa organización a nivel representativo, a través de las uniones territoriales de cooperativas del campo (UTECO), que se agrupaban a nivel nacional en la Unión Nacional de Cooperativas del Campo (UNACO)

Durante la década de 1980, varias comunidades autónomas tuvieron su propia Ley y fue así como las cooperativas agrarias tuvieron un mayor impulso y desarrollo.

El 23 de Diciembre de 1985 se crea la Federación de Cooperativas Agrarias Valencianas.

En 1986 el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, (C.E.E.), en la actualidad Unión Europea (U.E.) condicionó la adecuación de las sociedades cooperativas existentes a la nueva realidad europea, sobre todo en la

asimilación por parte de la agricultura de un mayor pragmatismo empresarial. Las

organizaciones cooperativas pasaron a estar representadas por medio de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (C.C.A.E.) en el Comité General de la Cooperación Agrícola de la Comunidad Europea (C.O.G.E.C.A.), creado en 1959 (Melián Navarro, 1998).

41 Ibíd, p. 17

81

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

4.1.2 El Origen de las Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana

Las Cajas Rurales tienen esta denominación en la Ley a aquellas Cooperativas de Crédito "cuyo objeto principal consista en la prestación de servicios financieros en el medio rural" (Bierge, 1999).

Son instituciones cuya naturaleza es doble, debiendo cumplir como entidades de depósito la normativa que regula a los intermediarios financieros, y como sociedades cooperativas la legislación vigente en materia cooperativa. Por lo tanto dependen administrativamente del Ministerio de Economía y Hacienda y del Banco de España, y del Ministerio de Trabajo, de la Dirección General de cooperativas (Melián Navarro, 1998).

El origen de las Cajas Rurales está relacionado con el origen de las Cajas de Ahorro que está vinculado con los Montes de Piedad, que aparecieron en un momento de crisis social a principios del siglo XIX con una clara finalidad benéfica y económica (Marco Gual, 1998, p.60).

1878: Se crea la cooperativa de crédito "El Crédito Obrero" en Valencia

1882: Cooperativa de Crédito "La Labradora" de Alcalá del Río

1893: Se crea el "Banco Agrícola y Urbano" de Valencia.

1906: Se crea la primera Federación de Crédito y Compra de abonos y útiles para la agricultura (Sanchís, 1997,p.17).

A comienzos del siglo XX aparece en la Comunidad Valenciana el cooperativismo de crédito agrario con al menos, cuatro Cajas Rurales (dos en Valencia y dos en Alicante).⁴²

En los años 50, se produce un despegue de las organizaciones de crédito cooperativo, que cuenta con diversas figuras, desde las secciones de crédito (en número de 814 en España), sin personalidad jurídica independiente de la cooperativa de la que forman parte, a las cooperativas de crédito; cajas locales (529), cajas provinciales (45), y una Caja Rural Nacional (Juliá, J.F., 1991)⁴³. El

cooperativismo de crédito agrario alcanza su mayoría de edad con la constitución de las Cajas Rurales provinciales entre 1950 y 1960, para superar las limitaciones

de las secciones de crédito (dentro de cada cooperativa), la creación de la Caja Rural Nacional en 1957 y en 1974 la fundación del Consorcio Nacional de las

⁴² Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana, (1998).

⁴³ Ibíd, p.18

82

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 4. Población. 2002

Cajas Rurales. Esta aglutinación entre los años 60 y 70, produjo la desaparición de muchas Cajas locales, salvo en la Comunidad Valenciana y de Cataluña.

El actual marco legislativo del sector de crédito cooperativo, distingue claramente entre 2 tipos de entidades:

•

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: Cooperativas de crédito

Profesionales y Populares (vinculadas fundamentalmente a medios urbanos), y Cajas Rurales (que constituyen el núcleo principal de este sector, tradicionalmente vinculadas al sector agrario)

- SECCIONES DE CRÉDITO: Surgen en el seno de las Cooperativas Agrícolas, para llevar a cabo la gestión financiera de las mismas, careciendo de personalidad jurídica propia (a diferencia de las Cooperativas de Crédito), funcionando al amparo de la cooperativa agrícola, que es quién la posee (Marco Gual, 1998)
Mediante la integración del cooperativismo de crédito con el cooperativismo agrario se producen beneficios que repercuten en los resultados de las dos clases de cooperativas dentro de sus normas y leyes financieras y administrativas (Montero García, 1996)

Las actuales cajas rurales, proceden mayoritariamente de la transformación jurídica de las antiguas secciones de crédito, en cooperativas de crédito.

La razón que impulsó a muchas de estas secciones de crédito, a adquirir personalidad jurídica propia, fue que en virtud del Decreto 2396/1971, de 13 de Agosto, las secciones de crédito debían limitar sus operaciones activas y pasivas al seno de la cooperativa a la que pertenecieran, “no estando facultadas para aceptar depósitos de terceros, ni otorgar préstamos o créditos cuya finalidad no sea la financiación de las actividades propias de la cooperativa agrícola; con la salvedad o posibilidad de facilitar a los socios anticipos por tales actividades” (Alvarez, 2001).

La opción elegida por muchas de las secciones de crédito que decidieron no actualizar sus estatutos, rechazando inscribirse como cooperativas de crédito en el Registro del Banco de España, fue firmar convenios con cajas rurales, para a través de ellas, rentabilizar sus excesos de tesorería (posibilidad reconocida finalmente por la Ley General de Cooperativas de 2 de Abril de 1987).

En la Provincia de Castellón, la entidad financiera colaboradora elegida por 18 secciones de crédito, fue Caja Rural Credicoop.

En la Provincia de Valencia, 38 secciones optaron por la oferta de Caja Rural Valencia.

83

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 4. Población. 2002

Los convenios firmados proporcionaban acceso a los socios de las cooperativas agrícolas a una amplia gama de servicios bancarios, gracias a que la caja rural cedía su clave a las secciones de crédito, y a cambio, la caja rural ampliaba su campo de actuación; comercializando bajo su marca esos productos financieros entre los socios de las cooperativas agrícolas. Los servicios bancarios comercializados por las dos cajas rurales a través de las secciones de crédito incluían:

- Acceso al truncamiento-compensación de cheques
- Posibilidad de realizar transferencias y domiciliar recibos
-

Tramitación de cheques carburante

- Tramitación de tarjetas VISA u otras
 - Uso de cajeros automáticos
 - Valijas de documentos
 - Domiciliación de nóminas y pagos de pensiones
 - Recaudación de tributos y servicios sociales
 - Compraventa de valores
 - Tramitación de moneda extranjera
 - Transporte de efectivo
 - Posibilidad de cursar imposiciones y reintegros en otras oficinas
 - Prestación de avales ante organismos oficiales
 - El endoso de letras de cambio
 - La gestión de tesorería
 - Compraventa de activos financieros
 - Formalización de los procesos de leasing
- Estos convenios, estuvieron en vigor hasta 1997, año en que la propia Caja Rural Valencia, y directamente el Banco de España en el caso de Credicoop, los denunciaron por considerar que las secciones de crédito estaban actuando como entidades financieras encubiertas.

Desde entonces, la estrategia seguida por las secciones de crédito ha tomado dos direcciones opuestas:

- Integrarse en una cooperativa de 2º grado específica para las secciones de crédito, denominada inicialmente "Servicios de Secciones de Crédito, Coop. V" y que ha cambiado su denominación recientemente a "Credit", firmando un convenio con Bankinter, gracias al cual operan en el mercado interbancario.
- Ceder a Caja Rural de Valencia, por un período de tiempo indefinido, pero revocable a los tres años, los activos y pasivos no contingentes de la sección de crédito. A cambio, Caja Rural Valencia procede a la apertura en la población donde se ubica la sección (normalmente en el propio local donde se ubicaba ésta), de una sucursal; participando la

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 4. Población. 2002

cooperativa agrícola en un 60% de los resultados que genere dicha sucursal.

Como descendientes directos de esas secciones de crédito, las cajas rurales partían con relevantes fortalezas o ventajas competitivas frente al resto de entidades bancarias (Alvarez, 2001):

- Su especialización en la financiación del medio rural: el conocimiento del socio-cliente y del mercado en el que opera.

El trato directo y personal, así como la proximidad geográfica con el cliente, adaptando a sus necesidades la oferta, y los horarios de trabajo. La estrecha vinculación entre ambos, era muy difícil de romper por las entidades competidoras. Pero en contrapartida, sus debilidades eran manifiestamente preocupantes:

- Bajo nivel de desarrollo tecnológico

- Desconocimiento del marketing bancario

- Excesivo individualismo, elevada atomización y escasa dimensión; lo que desembocaba en una falta de organización, y en severas limitaciones para la prestación de ciertos servicios bancarios.

- Reducida formación de socios y rectores, lo que posibilitaba la imposición de intereses personales en los acuerdos de las asambleas.

- Necesidad de compaginar los intereses de la caja rural, con los de la cooperativa agrícola, de la que inicialmente procedían la mayor parte de sus clientes; y con la que compartían, y aún ahora comparten, gran número de miembros en los respectivos consejos rectores.

“Las Cooperativas de Crédito Cajas rurales están integradas, efectos empresariales fundamentalmente en la Rural Informática-Banco Cooperativo Español y a efectos representativos en la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y en la asociación de Cooperativas de Crédito. También existe el Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales en el que están integradas algunas Cajas Rurales” (Montero García, 1996, p.42).

Recientemente se fusionaron las tres principales cajas rurales provinciales de la Comunidad Valenciana: Cajas Rurales de Valencia, Alicante y Credicoop de Castellón, en una nueva entidad, Caja Rural del Mediterráneo-Ruralcaja, que se convierte en la segunda más importante de España (en activos), tras la andaluza Cajamar.

La nueva Caja Rural, está abierta al resto de cajas de la Comunidad Valenciana que deseen integrarse en ella; lo que corrobora una vez más, la necesidad de integración, para asegurar la viabilidad del sector, frente al resto de sus más inmediatos competidores.

85

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

Recientemente un grupo de secciones de crédito de cooperativas agrarias, han aprobado la separación patrimonial de sus respectivas cooperativas sin renunciar a un estrecho vínculo con las poblaciones en que se originaron. Estas secciones de crédito se han unido a una caja rural de nueva constitución; Crédito

Valencia, pasando a ser así 39 la población de Cajas Rurales en la Comunidad de Valencia. Este hecho fue después de realizada esta investigación.

4.2 ESTADO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS AGRARIASCITRÍCOLAS Y DE LAS CAJAS RURALES

4.2.1 En el Mundo

4.2.1.1 Cooperativas Agrarias

Una evolución nueva en el sector agrícola es la creciente integración vertical desde el productor primario hasta el consumidor final. En los Estados Unidos, la llamada “nueva generación” de cooperativas agrícolas (New Generation Farmer Cooperatives, NGFC) ha incrementado los beneficios de los agricultores mediante la venta de productos elaborados en lugar de los productos primarios que vendían anteriormente. En general las cooperativas agrícolas tienen una gran

ventaja en materia de integración vertical y horizontal.

La afiliación a las cooperativas del sector agrícola ha aumentado en todo el mundo en un 100 por ciento durante el periodo comprendido entre 1960 y 1983. Estas Cooperativas han sido tradicionalmente las cooperativas más importantes en los países en desarrollo y en los países en transición desde una economía centralmente planificada a las economías de mercado.⁴⁴

En los Estados Unidos, las cooperativas agrícolas constituyen el sector individual más amplio dentro de las cooperativas si se tiene en cuenta el número de cooperativas afiliadas: 44260 cooperativas, que equivalen a un 42,6 por ciento de todas las cooperativas, son cooperativas agrícolas y totalizan 14 millones de socios y unos 720.000 empleados. Están representadas por el COGECA, y la facturación anual de las cooperativas afiliadas se estimaba en 1989 en unos 150.000 millones de dólares de Estados Unidos. Catorce cooperativas agrícolas 44oficina Internacional del Trabajo (OIT), (2001, p.38-40).

86

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

han sido incluidas en la lista Fortune 500, que enumera las empresas de mayor volumen.

En el Japón, las cooperativas agrícolas de comercialización manejan un 95 por ciento del arroz, al tiempo que en Finlandia las cooperativas son responsables de un 79 por ciento de la producción agrícola.

En los países de Europa central y oriental, el 39,3 por ciento de la población comprendida en el grupo de edad entre 15 y 60 años seguía asociado a las cooperativas a finales de 1994, lo que parece indicar que un 70 por ciento del total de la población sigue dependiendo de la economía que en ese momento sostenían las cooperativas; se estima que el porcentaje en las zonas rurales debe ser mayor.

4.2.1.2 Cajas Rurales

El sector financiero cooperativo es el que más ha crecido de todos los sectores cooperativos del mundo, por lo menos en cuanto a facturación. Se estima que el número de socios de las cooperativas financieras se ha incrementado en cerca de un 350 por ciento entre 1960 y 1986.⁴⁵

Desde 1972, los ahorros y préstamos de las asociaciones de crédito han crecido a razón de un 15 por ciento anual, al tiempo que los activos se han incrementado en un 16 por ciento al año. A finales de 1997, el Consejo mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) comprendía por sí solo 34.839 asociaciones de crédito y 95.926.879 socios en 28 países de África, 11 de Asia, 3 del Pacífico, 13 del Caribe, 16 de América Central y del sur y 5 de América del Norte.

El WOCCU informa además de que a fines de 1993, el 100 por ciento de la población de la República Dominicana estaba asociado a las asociaciones de ahorro y crédito afiliadas a la WOCCU, al tiempo que este porcentaje era del 44 por ciento en Irlanda, del 36 por ciento en los Estados Unidos y del 22 por ciento en el Canadá.⁴⁶

Todos los bancos oficiales franceses, que cuentan con un total de 18 millones de clientes, se han transformado en cooperativas, ofreciendo así a sus futuros socios la adquisición de acciones por una cantidad de unos 25.000

millones de dólares de los Estados Unidos.

En general en Europa el sector bancario sigue siendo el sector cooperativo que cuenta con más socios (al tiempo que el sector agrícola es el que

45 Ibíd

46 Ibíd, p.42

87

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

cuenta con más cooperativas). A fines de 1993 totalizaba 28,7 millones de personas.

El movimiento cooperativo nació en Europa a finales del siglo XIX y es donde tiene mayor arraigo. Si en España las Cajas Rurales tienen una cuota de mercado del orden del 6%, en Europa suman el 17% del mercado de depósitos con cerca de cuarenta millones de socios y más de cien millones de clientes.

Los principales datos indican que en todo el mundo hay cerca de 60.000 cooperativas de crédito con más de 150 millones de socios y que, sólo en Europa hay 10.700 bancos cooperativos con 34 millones de socios, 67 millones de clientes, 58.000 oficinas, 430.000 empleados y con una cuota conjunta de mercado próximo al 18 por ciento de los depósitos del sistema financiero europeo.

(Palomo, R.J., 1997)47

Ya en el año 2000, en Europa la banca cooperativa representa 4828 bancos regionales y locales con más de 51700 oficinas y está integrada por la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (Groupement), entre los que figura la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC).48

4.2.2 En España

4.2.2.1 Cooperativas Agrarias-Citrícolas

Se considera primero como está España en relación con Europa y luego cómo está como país en sí, respecto al sistema cooperativo: Y en tercer lugar se consideran datos relevantes para la Comunidad Valenciana.

“España se encuentra, con relación al conjunto del cooperativismo europeo, bastante por debajo del promedio en casi todos los aspectos (número de cooperativas, asalariados, volumen comercializado, etc.), achacable en gran medida a su reducido tamaño empresarial (Vidal et al. 1998).” 49

En España el cooperativismo agrario es una auténtica realidad económica y social, que se sustenta en casi 4.000 cooperativas, más de 1.000.000 agricultores asociados y casi 1,5 billones de pesetas de facturación. (Bierge, 1999)

El asociacionismo agrario, y concretamente el cooperativismo agrario de comercialización, se constituye en toda la Comunidad Económica Europea como

47 Citado en Melián, op. cit, p.27

48 Federación de Cajas Rurales. (2000) www.cajasruralesfv.com/sector_europa.html

49 Citado por Vidal Gimenez, F. (1999, p.10)

88

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

el principal instrumento para trasladar el valor añadido desde los canales de comercialización a los productores y modificar la estructura de los mercados agrarios en origen, además de ser un excelente colaborador en la Política Agraria Comunitaria, tanto en materia de precios como de estructura (Caballer, V., 1993)50

Las cooperativas agrarias españolas facturaron 1'7 billones de pesetas en 1999, un 13'7% más que en 1998⁵¹. Sin embargo, el número de cooperativas durante el año 99 fue de 3.915, un 0'38% menos que en 1998, con lo que se confirma la tendencia decreciente de los últimos años. Este descenso se explica a través de los procesos de fusiones y agrupaciones de pequeñas cooperativas en estructuras de mayor dimensión que permiten una mayor rentabilidad, un incremento de servicios al socio, y una mejor posición competitiva en el mercado.

El número de socios contabilizado durante el año 2000 fue de 1.098.089, un 1'96% menos que en 1999. Esta reducción se debe, entre otras razones, a la mayor profesionalización de los socios de cooperativas.

Para la CCAE, las tendencias generales para los próximos años tendrán un perfil similar que en años anteriores, un ritmo decreciente del número de cooperativas y socios, y un aumento gradual que en los últimos años ha estado cercano al 10% de la facturación.

Del total de la Producción Final Agraria en 1999, el 40% ha sido producido por las cooperativas agrarias. Gran parte del sector agrario está cooperativizado o agrupado en entidades asociativas. Las producciones más cooperativizadas son el tabaco, arroz, mosto, y el aceite de oliva. El vino y los insumos agrarios como semillas y fertilizantes son sectores con un alto índice de cooperativización también. Los cítricos están en un 45% como lo observamos en la siguiente figura

50 Melián, op. cit, p.21

51 Según la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) (2000)

89

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

Fuente: CCAE (1999)

Figura 4. 1: Índice de cooperativización de las principales producciones agrarias en España

La siguiente tabla muestra el número de cooperativas, de socios, valor de facturación por tipo de cooperativa en España en el año 1999⁵². Se observa que las frutas y hortalizas ocupan el segundo lugar.

Tabla 4. 1: Cooperativas, socios y facturación de los principales sectores agrarios (1999)

52 Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) (2000)

90

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

En los datos económicos por sectores, se puede observar en la figura 4.2, que el sector que más ha facturado en el año de 1999 ha sido el de suministros,

dado a los elevados precios que han experimentado los insumos agrarios, como las semillas o los carburantes, lo apreciamos en la siguiente figura, con un porcentaje de facturación en frutas y hortalizas del 22%.

Fuente: Confecova/2000

Figura 4. 2:Facturación de las cooperativas por sectores en España

La Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCA) es la organización representativa de las Cooperativas Agrarias españolas en el ámbito estatal. Tiene establecida una oficina permanente en Bruselas, capital en la que se encuentran las instituciones de gobierno de la Unión Europea. Está a su vez integrada en el Comité General de Cooperación Agraria (COGECA), entidad que representa a más de 31.000 cooperativas de todos los países miembros.

Según Beatriz Rodrigo Moya (1999), en su documento: "La Excelencia empresarial en la Sociedad Cooperativa", dice que la excelencia tiene dos dimensiones: la estratégica y la cultural. Que las claves de la excelencia en la

dimensión cultural son: Mantener una cultura muy fuerte, con unos valores compartidos por todas las personas de la organización; que la satisfacción del cliente sea uno de esos valores compartidos por todas las personas; que la orientación hacia las personas sea también un valor cultural compartido; y que la formación debe ser permanente.

Así mismo, dice que en la sociedad cooperativa se manifiesta una fuerte influencia cultural proveniente de los valores que el cooperativismo defiende.

91

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

El sector cítrico Español, es una parte importante de la actividad agraria Española y del comercio internacional. España sigue siendo el principal productor europeo con el 54% de la producción en 1998/9953. Representa más del 40 por ciento de las exportaciones agrícolas. Su producción está con más de un 75 por ciento en la Comunidad Valenciana. (Poole y Del Campo Gomis, 2000)

Comunidad Valenciana

En la siguiente figura vemos como en la Comunidad Valenciana está distribuida la superficie cultivada, teniendo en cuenta los cultivos de vitivinícolas, olivícolas, raíces y tubérculos, hortalizas, frutas frescas y cítricos. Encontrándose el cultivo de cítricos con una superficie del 53% muy lejos del grupo que le sigue que es el formado por las frutas frescas, con un 11%.

Este porcentaje del cultivo de cítricos está directamente relacionado con las cooperativas cítricas de la Comunidad Valenciana, de ahí su importancia económica en la Comunidad.

Esta percepción nos la confirma Barceló (1991 a)54 al describir al sector cooperativo tradicional como una "simple extensión de la agricultura a tiempo parcial: funcionando orientado hacia la cantidad, como una "externalización" de la producción. ..."

Los citricultores a tiempo parcial que comercializan bien sus productos deberían sacar partido de las ventajas que ofrecen las cooperativas para gestionar

la producción de acuerdo con las mejores prácticas. Los miembros de las cooperativas que comercializan bien sus productos, pero se caracterizan por su falta de innovación, deberían utilizar el potencial de estas organizaciones. La posición de los citricultores a tiempo completo que no tienen suficientes conocimientos sobre comercialización podrían mejorar si se uniesen a empresas privadas o cooperativas. (Poole y Del Campo Gomiz, 2000)

53 Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, (1999), www.gv.es

54 Citado por Poole, N. y Del Campo Gomiz, F. J. (2000 pp. 157-178).

92

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

Fuente: Consellería de Agricultura, pesca y alimentación, 1999

Figura 4. 3: Distribución de Superficies de Cultivo

La superficie y producción en el año 1999 según la Consellería de Agricultura, en la Comunidad de Valencia estaba distribuida de la siguiente forma:

Tabla 4. 2: Superficie y producción de cítricos en la Comunidad Valenciana

	CITRICOS ALICANTE		CASTELLÓN		VALENCIA		C. VALENCIANA	
	SUP(ha)	PROD(t)	SUP(ha)	PROD(t)	SUP(ha)	PROD(t)	SUP(ha)	PROD(t)
Naranja dulce	17.096	300.324	9.247	159.062	57.170	1.283.533	83.513	1.742.919
Mandarino	7.136	161.288	33.879	505.297	50.980	1.129.066	91.995	1.795.651
Limonero	13.943	307.479	11	342	53	1.090	14.007	308.911

Fuente: Consellería de Agricultura, pesca y alimentación, 1999

En la anterior tabla se observa que la provincia que tiene la mayor área cultivada en cítricos de la Comunidad Valenciana es la de Valencia.

Según el Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana en el año 1995, se tenían los siguientes datos respecto al número de entidades que configuran el área de la economía social, siendo el número de cooperativas agrarias igual a 594.

Tabla 4. 3: Número de entidades que configuran el área de la Economía Social en la Comunidad Valenciana, 1995

Cooperativas Agrarias	594
Sociedades Anónimas Laborales	583
Cooperativas de Trabajo Asociado	1183
Total	2360

Fuente: Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana/1998

93

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

La cuota del mercado del sector cooperativo, aunque inferior al de los países nórdicos, es ya considerable, como puede apreciarse en la siguiente tabla, siendo en general superior a la media nacional.

Tabla 4. 4: Cuotas de Mercado de las Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana

Producto	% cuota
Frutas Cítricos	1
Frutos Secos	
Hortalizas	
Arroz	
Vino	
46	
44	
49	
43	
76	
100	

Fuente: CIRIEC-ESPAÑA. Libro Blanco, e informe del Sector Agrario valenciano. Generalitat valenciana. (1) Los cítricos se diferencian del resto de frutas por su importancia en la Comunidad Valenciana. 1998.

En la Comunidad Valenciana con mayor presencia del cooperativismo son las siguientes cooperativas: las Citrícolas, hortofrutícolas, almazaras, vitivinícolas y de frutos secos. Se pueden caracterizar dos modelos distintos si se considera la diferenciación por actividades y productos: las cooperativas de Castellón, con solo una actividad comercializadora centrada en los cítricos, y las de Valencia, multiactividad y multiproducto, sobresalen: las de cítricos, el vino y el arroz; sin embargo ambos modelos difieren en la superficie media por socio y en ventas por socio. (Vidal, 1999).

De las cooperativas de comercialización hortifrutícola, de la Comunidad Valenciana, cuya actividad principal es la comercialización de frutos cítricos, supone un 85 por ciento del volumen total de productos comercializados, aunque en muchas alcanza el 100 por ciento (Vidal Giménez, Segura Gracia Del Río y Del Campo Gomis, 2000).

La siguiente tabla muestra la distribución de las actividades de las cooperativas agrarias en la Comunidad Valenciana. Se observa que la actividad cooperativa de la Comunidad Valenciana que ocupa un mayor porcentaje es la de suministros con un 37%, y está seguida muy cerca por la de cítricos con un 35%, mientras que en la Provincia de Valencia ocupa el primer lugar con el 44% seguida por la de suministros con un 39%.

94

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

Tabla 4. 5: Actividad de las Cooperativas de la Comunidad Valenciana* (1997)

Actividad	Castellón	Valencia	Alicante	C. Valenciana(1)
Cítricos	38	44	14	35
Frutales	10	18	10	14
Frutos	24	15	14	17
Uva mesa	0	4	3,5	3
Hortalizas	6	16	10	12
Arroz	0	2	0	1
Aceite	31	18	31	25
Vino	3	32	11	19
Suministros	50	39	17	37
Piensos	5	3	0	3
Apicultura	0	1,5	0	0,7

Ganadería 0 1,6 0 0,8
Otros 18 6 12 11

(*) Porcentaje de cooperativas que realizan una determinada actividad (actividad principal, según volumen de negocio), respecto del total de la provincia y del total de la Comunidad.

(1) Algunas cooperativas han considerado varias actividades principales.
Fuente: CIRIEC-ESPAÑA. Libro Blanco/1998

Las cooperativas Valencianas, al igual que en el conjunto en España, presentan una antigüedad de 35 años, o sea la media de su fecha de constitución se sitúa en los años sesenta, con una media de socios de 109 y una media de 18 puestos de trabajo; Mientras que en el año 1995 presenta una media de 765 socios y una media de 70 empleos siendo 35 de carácter fijo (Libro Blanco, 1998)

Las cooperativas agrarias Valencianas son empresas en general polivalentes en el sentido de estar organizadas en una serie de secciones especializadas. Así, la gran mayoría posee al menos dos secciones, por un lado de comercialización, manipulación (cítricos, frutas y hortalizas) elaboración de productos (bodegas, almazaras), y por otro la de suministros. Es frecuente que cuenten con una sección de crédito. Se trata en general, de empresas de reducida dimensión, con un crecimiento, (salvo en el caso de las citrícolas y hortofrutícolas), bastante lento (Libro Blanco, 1998).

La siguiente tabla muestra el número de cooperativas, de socios, de empleados y el volumen económico por tipo de cooperativa en la Comunidad Valenciana en el año 2001.

55 Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (2002, p.86)

95

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

Tabla 4. 6: Cooperativas, socios, empleados y volumen económico de la Comunidad Valenciana (2001)

Clase de Cooperativa	Número	Socios	Nº Empleados	Volumen Económico (Miles de €)
Agrarias	670	310.812	39.500	1.293.994
Trabajo Asociado	1.655	16.002	22.283	886.490
Crédito	39	346.549	3.185	6.824.655
Consumo	11	178.000	4.700	637.070
Eléctricas	16	43.179	54	14.725
Servicios	79	9.500	370	31.433
Transportes	71	8.120	200	6.912
Viviendas	75	4.500	65	250.000
Total	2.616	916.662	70.357	9.945.279

Fuente: Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (2002)

Se observa en la anterior tabla que en el año 2001, las cooperativas agrarias ocuparon un primer lugar en número de empleados, y tiene el segundo lugar en cuanto a número de cooperativas, número de socios y volumen económico. Este último después de las cooperativas de crédito. Por lo tanto el aporte a la economía española es muy significativa por parte de las cooperativas agrarias y de

crédito.

Tomamos como población de las cooperativas citrícolas en la comunidad Valenciana el número de 124, dato suministrado por la Federación de Cooperativas Agrarias. En el Anexo 5 se incluye la lista de cooperativas citrícolas de la Comunidad Valenciana. La muestra que se va a analizar en esta investigación está determinada en el capítulo 5.

4.2.2.2 Cajas Rurales

Según Server y Melián (2000): “El crédito cooperativo en España, si bien no posee una alta cuota de mercado sobre el total del sistema financiero, tal vez la importancia haya que buscarla en el tipo de actividad que desempeña, es el elemento motor del sector cooperativo en general y del agrario en particular, y se ocupa de la financiación de un conjunto importante de entidades de la economía social.”

El Grupo Caja Rural no tiene una red de oficinas o filiales, en el exterior, pero ha suplido esta carencia con su integración en 1998 en Unico Banking Group.

Se trata de un grupo financiero que, bajo la forma de Agrupación de Interés Económico (AIE), integra bancos de nueve países europeos con una filosofía común de banca cooperativa y es la puerta del Grupo Caja Rural al exterior, porque garantiza que un banco cooperativo disponga fuera de su mercado doméstico productos y servicios comunes. También ofrece economías de escala y ahorro de costes.

96

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 4. Población. 2002

En diciembre, DG Bank y Rabobank, los mayores bancos cooperativos de Europa, el primero alemán y el segundo holandés, anunciaron una fusión de sus actividades de banca corporativa y de inversión, lo que constituye un primer paso hacia la creación de una red europea de bancos cooperativos (Federación de Cajas Rurales, 2000).

Los expertos señalan como prioritarias varias actuaciones que en los próximos años tendrán que llevar a cabo los bancos cooperativos para fortalecer su cuota de mercado⁵⁶:

- Ofrecer una amplia y completa gama de productos financieros e incorporar otros de alto valor añadido para los clientes a precios relativamente bajos, lo que requiere procesos de rediseño, centralización de servicios y gran escala de producción.
- Poner a disposición de los clientes toda la gama de canales de distribución alternativos como banca telefónica, Internet, banca por TV, etc. Asegurarse de que los clientes tienen acceso a servicios internacionales a través de las redes de oficinas propias o las de algún asociado o aliado.
- Contar con capacidad gerencial y medios para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Mantener o fortalecer la cuota de mercado realizando algunas adquisiciones.
- Organizar y dirigir el negocio en torno al cliente y a sus necesidades.
- Realizar una gestión más eficiente y ágil de los recursos propios para

fortalecer la solvencia del grupo sin coste excesivo.

En 1997 había en España 95 sociedades cooperativas de crédito, 86 Cajas Rurales, 5 cajas populares y 4 cajas profesionales (UNACC, 1997)⁵⁷

Comunidad Valenciana

La Comunidad Valenciana es líder nacional en la creación y desarrollo de entidades financieras propias como las Cajas Rurales. La riqueza que generan, se reinvierte en la Comunidad. El 50% de las Cajas Rurales establecidas en España se hayan en la Comunidad Valenciana.⁵⁸

Los resultados económicos obtenidos por las 38 Cajas Rurales asociadas a la Federación en los últimos 10 años, han hecho que sea uno de los grupos financieros líderes en la Comunidad Valenciana.

⁵⁶ Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (2002, p.36).

⁵⁷ Citado por Server Izquierdo, R. y Melián Navarro, A. (1998).

⁵⁸ Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (2002, p. 30)

97

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 4. Población. 2002

Las Cajas Rurales han conseguido, durante estos diez años:

- Triplicar sus recursos propios, que hoy superan los 581.000 miles de euros.
- Duplicar sus beneficios netos. En el 2000, han sido de 55.858 miles de euros.
- Tener una inversión crediticia cercana a los 5000 millones de euros.
- Merecer más confianza de más de 349.000 socios.
- Administrar más de 5.852.000 miles de euros a través de una red comercial de 686 oficinas en 400 poblaciones de la Comunidad Valenciana.
- Disponer de una plantilla de 2.984 empleados.
- Incrementar su cuota de mercado del 9 al 14%, lo que supone un nivel de crecimiento muy por encima de la media del sector financiero. Las Cajas Rurales han experimentado, a lo largo de estos diez años, un relevante crecimiento de beneficios netos totales pasando de los 30.754 miles de euros de 1990 a los 55.958 miles de euros en el año 2000.

La siguiente tabla muestra un resumen del balance agregado de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana al 31 de diciembre del año 2000, donde se aprecia su tamaño y su importante aporte a la economía de la Comunidad.

Tabla 4. 7: Resumen del Balance agregado de las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana al 31/12/2000

ACTIVO PASIVO

Caja y Banco de España 95.830 Dotaciones a capital 82.009

Intermediario Financiero 866.591 Reservas 448.753

Crédito sector Público 118.157 Fondo de Promoción y formación 19.992

Crédito sector Privado 4.762.799 Intermed. Financieros 244.063

Cartera de Títulos 773.475 Acreedores Sector Público 69.354

Deudores 93.266 Acreedores Sector Privado 5.783.048

Inmovilizado 157.714 Cuentas Periodificación 44.807
Fondo de Educación 20.004 Fondos Esp. Y Resultados 235.777
Cuentas Periodificación 61.148 Cuentas Diversas 97.767
Cuentas Diversas 93.577 Pasivos Subordinados 23.467
Otros Activos 6.475
TOTAL ACTIVO 7.049.037 TOTAL PASIVO 7.049.037

Fuente: Federación de Cajas Rurales /2001

Según indica Martí Cosme (2001), secretario general de la Federación de Cajas Rurales (CR) Valencianas, "se está haciendo énfasis en la adaptación continua, para mantenerse como uno de los ejes financieros más importantes de la Comunidad. El modelo asociativo de las CR les permite compaginar lo local con lo global. Es objetivo prioritario de las CR diferenciarse de la competencia por servicio personalizado y de alta calidad. El crecimiento sobre sus volúmenes en

98

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

muchos casos de las 38 Cajas Rurales de la Comunidad está por encima del 25% anual en los últimos 10 años".

La Población de Cajas Rurales, según la Federación, (en el momento del estudio) es de 38 Cajas, se describe en el Anexo 6 y con base en ella hemos determinado la muestra, cuyo análisis se encuentra en el capítulo 5.

4.3 LEGISLACIÓN O NORMAS SOBRE COOPERATIVAS

A la Cooperativa le afectarán las normas que regulen su sector económico concreto. Las competencias en materia de cooperativas pueden ser asumidas por las Comunidades Autónomas. A sí lo ha hecho la Comunidad Valenciana y de este modo surge la Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana que encontramos en el Decreto Legislativo 1/1998, de 23 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana (publicado en el Diario Oficial de la Generalitat Valenciana el día 30 de junio).

Existen otras normas estatales como la Ley de Régimen Fiscal de las Cooperativas (Ley 20/1990, de 19 de diciembre) y la Ley de Cooperativas de ámbito estatal (Ley 27/1999, de 16 de julio), que será de aplicación subsidiaria a la norma autonómica (Confecova, 2001).

Existen normas que afectan sólo a una clase determinada de cooperativas. Así las Cooperativas de crédito se rigen por el Decreto 2/1997 del gobierno Valenciano, de 7 de enero, de Cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana, y por las siguientes normas de ámbito estatal: Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito, y Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Cooperativas de Crédito.

Por otro lado, las Cooperativas con sección de crédito se rigen por la Ley 8/1985 del Gobierno Valenciano, de 31 de mayo (modificada por la Ley 14/1997, de Medidas de Gestión Administrativa y Financiera y de Organización de la Generalitat Valenciana)

Evolución de la Legislación

1906: Publicación de la Ley de sindicatos Agrícolas, gracias a la cual se constituyeron numerosas Cooperativas Agrarias. En ella se les reconocen ventajas de tipo fiscal e incentivos de carácter económico. Se fomenta una Federación de crédito y compra de abonos y útiles para la agricultura.

1931: 1ª Ley de Cooperativas.

99

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

1938: 2ª Ley de Cooperativas: Trata de inspirar el movimiento cooperativo en principios de permanencia y autoridad frente al liberalismo de 1931.

1942: Nueva Ley de Cooperación.

1943: Reglamentos de la Ley de 1942.

1971: Nuevo Reglamento que desarrolla la Ley de 1942.

1974: Promulgación de la Ley General de Cooperativas. Decreto 2508/1977.

1978: Reglamento de la Ley de 1974.

1978: En el art. 129.2 de la Constitución Española se redacta: "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación de la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas."

1982: Ley 1 de 11 de Febrero. Cooperativas de Euskadi.

1983: Ley 9 del 9 de Marzo. Cooperativas de Cataluña.

1985: Ley 2 del 2 de Mayo. Cooperativas Andaluzas.

1985: Ley 11 del 25 de Octubre. Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

1987: Ley 3 del 2 de Abril. General de Cooperativas. (Para aquellas

Sociedades Cooperativas de Comunidades Autónomas que no tengan ley propia).

1989: Ley Foral 12 del 3 de Julio. Cooperativas de Navarra.

1992: Ley Orgánica 9 del 23 de Diciembre de transferencia de competencia a las Comunidades Autónomas que accedieron a la autonomía por medio del artículo 143 de la Constitución.

1992: Decreto Legislativo 1 del 10 de febrero por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de Cataluña y Ley 14 de 1993 del 25 de Noviembre de modificación del Decreto Legislativo 1 de 1992.

1993: Ley 4 del 24 de Junio. Cooperativas de Euskadi

1994: Ley Foral 9 del 21 de Junio reguladora del régimen fiscal de las Cooperativas de Navarra.

1995: Ley 3 del 2 de Marzo, de las Cortes Valencianas, modificación de la Ley anterior del 85.

1999: Ley 27 de Julio de las Cortes Generales de España 16. General de las Cooperativas. (Para aquellas Sociedades Cooperativas de Comunidades Autónomas que no tengan ley propia).

100

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 4. Población. 2002

2001: En proceso la reforma legal más reciente promovida por la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

2002: El Consejo Superior de Cooperativas aprobó el anteproyecto de Ley de Cooperativas de la Comunidad que "ofrece una mayor posibilidad de autogobierno, ya que otorga más poder a las asambleas", según dijo el presidente de la Confederación Valenciana de Cooperativas, Luis Valero.

La Ley que modifica el actual marco legislativo aprobado en 1985, permitirá a los miembros del cooperativismo regular sus condiciones de trabajo, autoorganizarse y diferenciarse de otras entidades.

La Ley de Cooperativas, que será remitida a las Cortes Valencianas para su aprobación definitiva, fija un mayor control sobre los fondos que destinan las cooperativas "con la intención de que éstos estén dirigidos siempre a generar nuevos recursos y, de esta manera, eliminar los fondos ociosos".

Además, la Ley permite la fusión de cooperativas para que "alcancen la dimensión y el tamaño necesario para afrontar los nuevos retos de la economía". La nueva Ley de Cooperativas también crea la figura del Comité Social que agrupa a socios como órgano delegado de un consejo rector.⁵⁹

59 Información tomada de la Cámara de Comercio

101

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

CAPITULO 5

5 METODOLOGÍA

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo primero determinamos la muestra para los sectores de las Cooperativas Citrícolas y de las Cajas Rurales.

Luego, decidimos sobre el instrumento de medición a utilizar en las muestras, de los dos sectores, con todos los pasos a seguir para que sea un instrumento fiable, para el trabajo de campo.

Seguidamente, como ya presentamos las variables del modelo propuesto en el capítulo 3, entramos a definir más en profundidad cada una de ellas con su respectivo cálculo, y terminamos incluyendo y analizando las variables generales descriptivas del sector.

5.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

5.2.1 Cooperativas Citrícolas de la Comunidad Valenciana

En el marco del proyecto CAPYTIC, y utilizando como punto de partida la información facilitada por la Federación de Cooperativas Agrarias de Valencia, se

102

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

determinó que el número de empresas objeto de análisis, todas ellas correspondientes al sector citrícola en la Comunidad Valenciana es de 124. Se decidió la extracción de una muestra aleatoria, que haciendo viable el proceso de encuesta garantizase el rigor científico de los resultados obtenidos, determinando el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula⁶⁰:

$$n = \frac{Z^2 s^2 N}{N + Z^2 s^2} e^2$$

Donde:

Z = % de fiabilidad deseado para la media muestral (la variable tipificada)

e = error máximo permitido para la media muestral

s= varianza de la población

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

En la que supusimos que e = 0,1 y la probabilidad de cometer un error superior de a = 0,1. Para el grado de confianza deseado del 90%, por lo tanto Z=1,64 (según tabla del valor normalizado de Z), s=1,3.

Efectuado el cálculo del tamaño de la muestra para la población identificada, es decir para 124 Cooperativas Citrícolas, el resultado obtenido es 95, con lo que, conforme a las condiciones establecidas este debería ser el número de empresas a encuestar:

$$n=95$$

solo se logró en forma aleatoria pasar la encuesta a 94. Fue imposible obtener información sobre un mayor número de empresas, al menos dentro del presupuesto y plazo en el que estaba prevista la ejecución del proyecto.

La distribución de las 94 Cooperativas Citrícolas comparada con la población en la Comunidad Valenciana, se observa en la siguiente tabla y el listado se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 5. 1: Población y Muestra de las Cooperativas Citrícolas

PROVINCIA	POBLACIÓN	MUESTRA
Nº %	Nº %	Nº %
ALICANTE	16 12,9	12 12,76
CASTELLÓN	42 33,87	32 34,04
VALENCIA	66 53,22	50 53,19
TOTAL	124 100	94 100

60 Miquel, salvador et al. (1997, p.148)

103

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.2.2 Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana

Respecto a las Cajas Rurales, partimos de la información facilitada por la Federación de Cajas Rurales de Valencia, y se determina que la población es de 38 Cajas. Con ésta información identificamos cual es el tamaño de la muestra a encuestar siguiendo el mismo planteamiento presentado en el punto anterior, con s=1:

Efectuado el cálculo del tamaño de la muestra para la población identificada, es decir para 38 Cajas Rurales, el resultado obtenido es de 33, con lo que, conforme a las condiciones establecidas este debe ser el número de empresas a encuestar.

n=33

El número de Cajas Rurales que se logró encuestar es de 28. Por lo tanto al haber encuestado un número menor que el número de la muestra, queremos saber cual fue el error de la media muestral, empleando para ello la siguiente fórmula:

$N - n$

$e = Zs$

nN

siendo:

$N = 38$
 $e .10\%$

$n = 28$

El error en el que se incurre es del $e=0.10$.

La distribución de las 28 Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana la observamos en la siguiente tabla en comparación con la distribución de la población, y el listado se encuentra en el Anexo 8.

Tabla 5. 2: Población y muestra de las Cajas Rurales

PROVINCIA	POBLACIÓN	MUESTRA
Nº %	Nº %	Nº %
ALICANTE	6 15,78	3 10,7
CASTELLÓN	19 50	13 46,4
VALENCIA	13 34,21	12 42,9
TOTAL	38 100	28 100

104

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
 Capítulo 5. Metodología. 2002

5.3 CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

El tipo de preguntas en este cuestionario en su mayoría considera información que se refiere a conductas o actitudes o tienen una finalidad clasificadora. Es un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas, múltiples, (Miquel, 1997, p. 89;). Para la mayoría de ellas se utiliza la escala de Likert (Hernández Sampieri et. al, 1998, p. 256) consistente en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita al entrevistado que elija uno de los cinco puntos de la escala.

En una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición a utilizar (Hernández Sampieri et, al., 1998, p.244), ellas son:

- Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requisitos del estudio en particular.
- Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

Para esta investigación como ya se ha mencionado en los capítulos 1, 2 y 3, nos hemos basado entre otras, en tres investigaciones recientes, las de González (2001), Miñana (2001) y Rodenes(2002). Cada una aportó una parte del cuestionario estructurado que utilizamos (Anexo 9), y otra parte se incorporó para analizar la cultura organizativa.

Optamos por esta medida combinada, debido a que nuestro modelo tiene partes relacionadas con los modelos de estas investigaciones, para lo cual se requería no hacerles cambios de fondo, sino de forma, como la estructura de la pregunta o en los aspectos en que la naturaleza de cada sector lo exigía, y fue así como realizamos el diseño de dos cuestionarios, uno para el sector de las Cooperativas Citrícolas (Anexo 10), y otro para el sector de las Cajas Rurales (Anexo 11), para poder lograr los objetivos y la contrastación de las hipótesis de nuestra investigación.

Los motivos principales que tuvimos en cuenta para utilizar el mismo cuestionario, ampliándolo con el cuestionario sobre cultura organizativa y haciéndole las modificaciones de forma fueron:

- Que exista la continuidad en una investigación.
- Aplicar los mismos instrumentos de medida en varios sectores y contrastar su fiabilidad y utilidad investigativa.
- Por ser parte de un mismo proyecto CAPYTIC, se requerían aspectos semejantes para poder comparar.

105

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 5. Metodología. 2002

- El hacer nuevos aportes sobre estudios anteriores, da mayor seguridad y confiabilidad a los resultados.
- Porque el cuestionario reporta confiabilidad y validez de medición al haber sido experimentado empíricamente.
El cuestionario cuenta con 6 bloques diferenciados y sigue el siguiente orden:

- Bloque de Características Generales: G
 - Bloque AO (Aprendizaje Organizativo)
 - Bloque CH (Capital Humano)
 - Bloque C (Cultura Organizativa)
 - Bloque CE (Capital Estructural)
 - Bloque TI (Tecnologías de la Información)
- 5.3.1 Procedimiento seguido para construir el cuestionario
Los pasos que seguimos fueron:

- Hicimos un listado de variables que medimos en este capítulo
- Revisamos la forma como cada variable había sido medida en las anteriores investigaciones y que había sido exitosa.
- Elegir el cuestionario que ya se había aplicado en las investigaciones precedentes, que formaban parte del mismo proyecto CAPYTIC.

- Se elaboró el cuestionario correspondiente a Cultura Organizativa. Para elaborar esta última parte del cuestionario, se tuvo en cuenta la investigación realizada por Hofstede (1999, p. 299)⁶¹ adaptando los aspectos tomados de allí, a nuestro país, haciendo los debidos ajustes con la prueba piloto.

5.3.2 Contraste del cuestionario – prueba piloto

Como preparación previa a la prueba piloto, explicamos los objetivos de la investigación y el sentido de cada pregunta del cuestionario a los entrevistadores.

Así mismo dimos a conocer los matices de la población y de la muestra a encuestar, como también sobre la participación de la Confederación de Cooperativas y sus respectivas Federaciones de cada sector en el proyecto.

⁶¹ Proyecto IRIC: un estudio cuantitativo y cualitativo de la cultura organizativa, explicado en el capítulo 3

106

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 5. Metodología. 2002

A la prueba piloto asistimos con los encuestadores, el director de la tesis, otro investigador del proyecto CAPYTIC y la que esto escribe, al objeto de que sirviera también para entrenar a los encuestadores. El cuestionario se probó en cada sector, en 3 empresas de cada uno de ellos, para determinar:

- Que cada pregunta primero fuese bien clara, concreta, sencilla, para que se entendiera lo que queríamos conocer.
 - Evitar algún sesgo en la redacción.
 - Evitar ambigüedades.
 - Que no existieran preguntas muy extensas.
 - Reducir las preguntas y dejar las que se requerían para nuestra investigación.
 - Hacer al encuestado partícipe de las correcciones que eran necesario hacerle al cuestionario, para lograr de parte del entrevistado un mayor interés.
 - Identificar, cuales serían los apoyos de personal de la empresa para lograr una completa información. En este punto se determinó que se necesitaba en algunos casos del apoyo del informático, del jefe de Recursos Humanos, etc.
 - Delimitar el tiempo de la toma de los datos, para que se hiciera lo más ágil posible.
- El trabajo anterior permitió hacerle al cuestionario el refinamiento que exigía, para cumplir así el objetivo de tener un instrumento fiable para la investigación.

5.4 PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

5.4.1 Selección de Encuestadores

Su selección fue muy importante en la calidad de la recolección de datos. Para el apoyo de la toma de datos de las Cooperativas Citrícolas se escogió una persona con estudios en Tecnología y Gestión Agrícola, con conocimiento del sector, al haber estado trabajando en una cooperativa citrícola, además de reunir

las condiciones para realizar una entrevista tanto en castellano como en valenciano.

Para la toma de datos en las Cajas Rurales optamos por elegir un estudiante de último curso de la carrera de Ingeniero de Telecomunicación, por ser este sector más desarrollado en las tecnologías de la información y además reunir las condiciones de un buen entrevistador.

107

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 5. Metodología. 2002

Estos aspectos que tuvimos en cuenta en la selección, fueron fundamentales en el éxito logrado en esta parte del trabajo de campo.

5.4.2 Administración de las Encuestas

Fue un sistema personalizado, cada encuesta se realizó mediante una entrevista personal, cara a cara con el entrevistado, donde el encuestador leía cada pregunta y anotaba la respuesta que daba cada entrevistado y a la vez el entrevistador aclaraba cualquier duda que se pudiera presentar (León y Montero, 1999). El encuestador además le presentaba al entrevistado una carta de presentación (Anexo 12) firmada por el director del Grupo de Investigación ITIO y por el presidente de la respectiva Federación del sector.

Hubo empresas que prefirieron conocer previamente el cuestionario para así tener preparada la información, cuando fueran visitados. Este cuestionario fue enviado por correo electrónico.

Cuando las Cooperativas en el momento de la entrevista no tenían toda la información del bloque de TI o CH, remitían la información por fax o por correo. El teléfono fue utilizado para confirmar previamente cada cita con cada empresa a encuestar.

Este trabajo se realizó en las Cooperativas Citrícolas desde el mes de Abril al mes de Octubre y en las Cajas Rurales fue desde el mes de Mayo a Septiembre del año 2001. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 1:15 horas.

Existieron las siguientes dificultades en la consecución de algunos datos, lo que llevo a desechar un formulario de las cooperativas; como también inconvenientes para encuestar un mayor número de empresas:

- El no envío oportuno de los datos pendientes.
 - Incumplimiento: la empresa no pudo atendernos en la cita.
 - Sobre las Cooperativas Citrícolas fue imposible obtener todos los datos contables del año 2000, aunque el resto de información es del año 2001.
- A este trabajo de campo se le realizó supervisión y control diario que consistió en:

- Revisar que todas las preguntas fueran contestadas.

108

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Capítulo 5. Metodología. 2002

- Revisar que sus respuestas tuvieran coherencia para garantizar su fiabilidad.
- Llevar control de las empresas que se comprometían a enviar los datos contables u otros.
- Revisar que estuvieran completos los datos de identificación de la empresa, para confrontarlo con el listado facilitado por su respectiva Federación.
- Supervisión de la inclusión en la base de datos.

5.5 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

Solo algunas Cooperativas Citrícolas suministraron toda la información contable que necesitábamos de los años 1997, 1998 y 1999. El resto se obtuvo de la Generalitat Valenciana, sin lograrse obtener la del año 2000. La información contable respecto a las Cajas Rurales, se pudo obtener desde el año 1997 hasta el 2000.

Información toda ella que está referida a los datos básicos para la caracterización de las empresas y el cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) y del Esfuerzo de Inversión en Tecnologías de la Información (ETI), conforme a los criterios descritos en el próximo punto, y en relación con los años de que disponíamos de información sobre el esfuerzo en TI realizado, es decir los ejercicios 1997, 1998 y 1999 en las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales, se incluyó el análisis del año 2000; así mismo pudimos efectuar algunas verificaciones sobre la calidad de la información facilitada.

5.6 CÁLCULO DETALLADO DE LAS VARIABLES DEL MODELO

5.6.1 Cálculo del EVA y ETI de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

En la aplicación de la fórmula hemos seguido las pautas marcadas por Stern&Stuart, empresa de consultoría que desarrolló el concepto de EVA y difundió su uso como instrumento para la medición del valor creado por las empresas. Pautas que podríamos denominar "reglas del pulgar", y que sirven de base para la obtención del Coste del Capital. La fórmula en cuestión es la siguiente (Miñana, 2001):

109

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

$$CC = Rf + k (Rv - Rf)$$

Donde:

CC representa el coste del capital, expresado en tanto por ciento,

Rf es la rentabilidad esperada de los bonos a largo plazo en %.

Rv es la rentabilidad esperada de una cartera diversificada de valores que cotizan en bolsa en %.

El coeficiente k de volatilidad se fijaba en función del sector que se pretende analizar, estando su valor asociado a la estabilidad del sector

En nuestro caso hemos tomado el tipo de interés (Rf), en los mercados financieros, al cierre de cada ejercicio, correspondiente a la Deuda Pública a diez años, así:

$$-Rf_{97} = 5,60 \%$$

$$-Rf_{98} = 4,08 \%$$

-Rf99 = 5,37 %

-Rf00 = 4,50%

En el año 1996, el diferencial (Rf - Rv) era estimado para el mercado USA en 7,5%, mientras que en el mercado europeo este valor se estimaba en 5%; extrapolando esta información a los años objeto de análisis y habida cuenta la evolución del mercado bursátil en Europa podríamos fijar en 6 el valor de dicho diferencial.

El valor del coeficiente k oscilan entre 0,78 para sectores estables, como puede ser el caso del sector eléctrico, y 1,35 en sectores más inestables, como podía ser el informático. En el caso del sector Cajas Rurales, y del sector de Cooperativas Citrícolas, deberíamos aplicar el correspondiente a bienes de consumo ordinario, sectores con suficiente estabilidad, para los que podríamos considerar k = 0,95.

El resultado práctico de este proceso sería la obtención de los siguientes porcentajes de CC para cada uno de los ejercicios:

-CC97 = 5,60 + 0,95 x6 = 11,30 %

-CC98 = 4,08 + 0,95 x6 = 9,78 %

-CC99 = 5,37 + 0,95 x6 = 11,07 %

-CC00=4.50 + 0,95 x 6 = 10,9%

Así EVA se calcula de la siguiente forma:

110

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

EVA = BAIDI - BE +QE - CC * Activo

Donde, BAIDI son los Beneficios antes de Intereses y después de Impuestos, BE los Beneficios extraordinarios, QE los quebrantos extraordinarios y CC coste de capital.

CÁLCULO DE ETI

ETI = inversión en infraestructura de T.I.

+gastos de explotación y mantenimiento de soporte físico

+gastos de explotación y mantenimiento de soporte lógico

5.6.2 Cálculo de las Variables dependientes

Tabla 5. 3: Variables dependientes - cálculo y definición

N CODIGO Nombre y Cálculo Preguntas del Cuestionario

1 EVAMEDIO EVA medio

MEAN1(eva97,eva98,
eva99,eva00)

2 EVAREMED MEAN1(eva97rel,eva98
rel,eva99rel,eva00rel)

EVA relativizado al activo (EVAMEDIO/ACTIVOMEDIO)

3 G3 Ventas -Millones ptas. g3 Indique cuál es la facturación media anual de su cooperativa en los últimos tres años (volumen de ventas en millones de pesetas)

4 G3REL_AC g3 / activmed Ventas medias relativizadas al activo

5 G3REL_PE g3 /(ch1a + ch1b) Ventas medias relativizadas al personal

6 G12INPRC Innovación en el
proceso

g12.2 + g12.3

g12.2 Indique el nivel de cambios tecnológicos y

organizativos introducidos por su cooperativa en los 2 últimos ejercicios (98-99, 99-00), con relación a: Mejoras del proceso productivo. (Incorporación de (nuevas tecnologías)
 g12.3. [...]Mejora o adquisición de sistemas de gestión (Informática, I+D+I, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)
 7 INNOVPRD Innovación en el producto
 g12.1 + ce5r (r=transformada, cambio de signo)
 g12.1. [...]Mejora de productos, bienes o servicios
 ce5 Porcentaje de ventas de nuevos productos de los dos últimos años sobre el total de ventas.
 8 INNOVA Innovación total
 G12INPRC
 +INNOVPRD

111

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.6.3 Cálculo de las Variables independientes iniciales
 Tabla 5. 4:Variables independientes - cálculo y definición

N CODIGO Nombre y Cálculo Preguntas del cuestionario

1. F1p y F1r Estas dimensiones de cultura son basadas en Hofstede (1999). En el capítulo 6 hay redefinición y cálculo de nuevas variables y modelo.
 Dimensión 1: Cultura orientada al proceso (F1p): C4 +C17 frente a orientación a resultados (F1r):C1+C2 + C3
 C4 En la mayoría de puestos de trabajo se suelen encontrar pocos imprevistos y éstos son fáciles de resolver.
 C17 Cuando se introduce una nueva tecnología en la cooperativa existe rechazo por parte de los empleados
 C1 Los empleados aportan ideas para que existan cambios en su forma de hacer el trabajo, aunque les represente un mayor esfuerzo inicial.
 C2 Cuando hace falta los empleados trabajan más allá de la jornada laboral.
 C3 El personal asiste a reuniones de trabajo y le dedica el tiempo que se precisa para la reunión.
 2. F2e y F2t Dimensión 2: Cultura orientada al empleado (F2e):C5+C6+C71+C144+C18 frente a la orientación al trabajo (F2t):C72
 C5 La cooperativa ayuda al empleado a resolver sus problemas personales cuando éste lo solicita.
 C6 Las decisiones importantes suelen tomarse en grupo
 C71 El Consejo de Administración evalúa el rendimiento del Director General de acuerdo con: El ajuste a un presupuesto.

C144 En su cooperativa es usual : Trabajar en equipo
C18 Cuando se introduce una nueva tecnología, la cooperativa se encarga de capacitar al empleado para su uso.

C72 El Consejo de Administración evalúa el rendimiento del Director General de acuerdo con: Los resultados obtenidos.

3. F3cor y F3pro Dimensión 3: Cultura corporativa(F3cor):

C81+C9+C10 frente a profesionalidad

(F3pro):C82

C81 Al contratar a un nuevo empleado en su cooperativa, tienen muy en cuenta: Su entorno familiar y social.

C9 La cooperativa se preocupa por el futuro profesional del empleado.

C10 Las normas de la cooperativa influyen de alguna forma en el hogar del empleado.

C82 Al contratar a un nuevo empleado en su cooperativa, tienen muy en cuenta: Sus habilidades, conocimientos y experiencia.

4. F4a y F4c Dimensión 4: Cultura

abierta (F4a):C12+

C145+C16 frente a

cultura cerrada (F4c):

por exclusión

C12 Cuando se incorpora un empleado a esta cooperativa se integra rápidamente en ella.

C145: En su cooperativa es usual:

Compartir experiencias relacionadas con el trabajo

C16 Existe bastante comunicación entre todos los empleados.

112

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5. F5l y F5e Dimensión 5: Cultura

con control laxo

(F5l):C141+C143

frente a control

estricto (F5e):C13+

C15+C26

C141 En su cooperativa es usual : Hacer bromas

C143 En su cooperativa es usual:

Dar libertad a los empleados para realizar su trabajo

C13 En su cooperativa las reuniones se inician a la hora programada.

C15 Es importante el tipo de indumentaria en nuestra cooperativa.

C26 La reducción de costes está entre los dos objetivos prioritarios de la organización.

6. F6nor y F6pra Dimensión 6: Cultura

normativa

(F6nor):C19+C20+

C241+C242+C243+

C244 frente a la

pragmática

(F6pra):C25+C146

C19 Los empleados manifiestan una gran lealtad hacia la cooperativa.

C20 Ofrecemos un trato de igualdad a todos nuestros empleados, socios y clientes

C241 El respeto por las personas

C242 La honestidad en nuestras acciones

C243 La solidaridad para con el conjunto de la sociedad
C244 La sinceridad en el trato
C25 Es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos.
C146 En su cooperativa no es usual: Flexibilidad en las reglas o normas
7. VS Valor de solidaridad
C23+C243
C23 Nuestros empleados se solidarizan con sus compañeros.
C243 La solidaridad para con el conjunto de la sociedad
8. PV Promedio de valores
(C19+C20+C21+C22
+VS+C241+C242+C244)/8
9. VL Valor de Lealtad C19 C19 Los empleados manifiestan una gran lealtad hacia la cooperativa.
10. VI Valor de Igualdad
C20
C20 Ofrecemos un trato de igualdad a todos nuestros empleados, socios y clientes.
11. VR Valor de Responsabilidad C21
C21 Cada empleado se responsabiliza del trabajo realizado.
12. VC Valor de Confianza
C22
C22 Hay un trato de confianza entre los empleados y la directiva.
13. VRE Valor de Respeto
C241
C241 El respeto por las personas
14. VH Valor de Honestidad
C242
C242 La honestidad en nuestras acciones
15. VSI Valor de Sinceridad
C244
C244 La sinceridad en el trato
16. F1 Estas variables de aprendizaje organizativo son basadas en González (2001). En el capítulo 6 se redefinen estas variables.
Factores facilitadores
P2 (1) Las nuevas ideas y conocimiento, que surgen en los procesos de cambio provienen de:
Del exterior. Buscamos inspiración en las ideas desarrolladas en el exterior. También recogemos información de clientes, proveedores y competidores, Institutos Tecnológicos, Confederación, Federación, Universidades, asist. a ferias y buscamos ideas en Internet.

113

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002
del aprendizaje organizativo: del F1 al F10
F1: Análisis del entorno:

P2(1)+P10(1)+

P10(2)+P13(1)-P13(2)

Son de adquisición:F1

F2 F3 F4

P10(1) El trabajo creativo y el "saber hacer" de su cooperativa está impulsado por: 1.Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual.

P10(2) El trabajo creativo y el "saber hacer" de su cooperativa está impulsado por:

Un deseo de mejorar productos/ servicios.

P13(1) Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en nuestra cooperativa:

La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles, nos planteamos diversas maneras de hacer las cosas (Métodos, programas y operaciones).

P13(2) Son inesperados, nos adaptamos como podemos.

17. F2 Insatisfacción

P1(2) - P1(1)

P1(2) ¿Cómo se contemplan los fallos/errores en el quehacer de su cooperativa?

Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos.

P1(1) (...)En general, no está bien visto que haya errores. Cuando se producen, se intenta subsanarlos de forma individual y sin aprender de ellos.

18. F3 Preocupación por la medida

P12(1)+P12(2)

P12(1) En nuestra cooperativa:

Se han elaborado parámetros de calidad y servicio que miden los resultados de la cooperativa comparándolos con años pasados.

P12(2) (...)Para el diagnóstico y resolución de problemas son más importantes los datos objetivos que las intuiciones.

19. F4 Mentas

experimentales

P4(1)+P6(2)+P7(2)+

P1(2)-P4(2)

P4(1) Pensamos que la experimentación con materiales, procesos y productos...

Interesa, pues no hay métodos perfectos e inmutables de hacer las cosas. Es imprescindible para desarrollar nuevos productos y procesos.

P6(2) En su cooperativa se paga al personal en atención a: Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

P7(2) Las modificaciones en la actividad cooperativa se introducen fruto de: La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, Criticando, si es necesario, lo que se hace y cómo se hace. Se provocan cambios radicales.

P1(2) ¿Cómo se contemplan los fallos/errores en el quehacer de su cooperativa? Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos.

P4(2) Pensamos que la experimentación con materiales, procesos y productos... No es prioritaria. Si se realiza es con rigurosos controles sobre su rentabilidad a corto plazo.

20. F5 Clima de apertura P15(1) Respecto al clima de apertura y comunicación

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

P15(1)-P15(2) + P1(2)
+P5(1)+P6(2)

Son de

Distribución:F5 F6

en la cooperativa:

El nivel de acceso medio a la información global de la cooperativa es satisfactorio. La dirección se muestra receptiva a las críticas constructivas y razonadas.

P15(2) (...)La comunicación en mi cooperativa resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la cooperativa.

P1(2) ¿Cómo se contemplan los fallos/errores en el quehacer de su cooperativa?

Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos.

P5(1) Los directivos de todos los niveles de la cooperativa:

Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr los objetivos fundamentales de la cooperativa.

P6(2) En su cooperativa se paga al personal en atención a:

Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

21. F6 Educación continua

P8(1)-P8(2)+P6(2)+

P11(1)+P11(2)

P8(1) Las actividades de formación y perfeccionamiento profesional:

Son una clara inquietud de la dirección. Se pretende diseñar un plan de formación que fomente el desarrollo de capacidades personales y de equipos de trabajo.

P8(2) (...)Se realizan de forma esporádica, dependiendo de los cursos ofrecidos por otras empresas y de la financiación obtenida.

P6(2) En su cooperativa se paga al personal en atención a:

Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

P11(1) ¿Cómo se está fomentando el desarrollo de habilidades o competencias del personal de la cooperativa?

Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual.

P11(2) (...)Se trabaja para aumentar las destrezas de los equipos y grupos de trabajo preferentemente.

22. F7 Variedad operacional

P13(1)+P6(2)+P7(2)

Son de uso:F7 F8

Asociado con las preguntas del cuestionario:

P13(1) Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en nuestra cooperativa:

La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles, nos planteamos diversas maneras de hacer las cosas (Métodos, programas y operaciones).

P6(2) En su cooperativa se paga al personal en atención a: Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

P7(2) Las modificaciones en la actividad cooperativa se introducen fruto de:
La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, Criticando, si es necesario, lo que se hace y cómo se hace. Se provocan cambios radicales.

23. F8 Múltiples participantes
P6(2)-P6(1)+P5(1)P5(2)-P15(2)

Asociado con las preguntas del cuestionario:
P6(2) En su cooperativa se paga al personal en atención a: Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

P6(1) (...)Posición dentro de la estructura de la cooperativa. Antigüedad y/o fidelidad.

P5(1) Los directivos de todos los niveles de la cooperativa:

Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr los objetivos fundamentales de la cooperativa.

P5(2) (...)No conocen con claridad la misión de la cooperativa. Su preocupación esencial es mantener bajo control la estructura y los procedimientos.

P15(2) Respecto al clima de apertura y comunicación en la cooperativa: La comunicación en mi cooperativa resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la cooperativa.

24.

F9

Liderazgo participativo

P5(1)-P5(2)

Son de adquisición, distribución y uso:F9 y F10

Asociado con las preguntas del cuestionario:

P5(1) Los directivos de todos los niveles de la cooperativa:

Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr los objetivos fundamentales de la cooperativa.

P5(2) No conocen con claridad la misión de la cooperativa. Su preocupación esencial es mantener bajo control la estructura y los procedimientos.

25. F10 Perspectiva sistémica
P9(1)-P9(2)

P9(1) ¿Encuentran dificultades para coordinar las actividades y objetivos de los departamentos?

Sí, pero se resuelven con facilidad. Se es consciente de que "lo que a mi vecino le afecta a mí también acabará afectándome".

P9(2) (...)Existen dificultades debido a lo difícil que resulta compartir información y aunar esfuerzos entre departamentos.

26. 01 Factores o elementos de estilo de aprendizaje: Del 01 al

07

P2:01:Fuente de

conocimiento

01=011-012

011:interna,

012:externa

Asociado con las preguntas del cuestionario:

P2 Las nuevas ideas y conocimiento, que surgen en los procesos de cambio provienen de:

Del exterior. Buscamos inspiración en las ideas desarrolladas en el exterior. También recogemos información de clientes, proveedores y competidores, Institutos Tecnológicos, Confederación, Federación, Universidades, asist. a ferias y buscamos ideas en Internet. (011)

116

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Son de adquisición

01 02

Del interior de la propia cooperativa. Aprovechamos nuestra información (recursos/rentabilidad, devoluciones, niveles mínimos de calidad, sugerencias del personal, etc.) para intentar mejorar. Se han producido innovaciones o correcciones ideadas por la propia empresa. (012)

27. 02 Foco producto: P10

proceso

0021:producto

022:proceso

02=021-022

Asociado con las preguntas del cuestionario:

P10 El trabajo creativo y el "saber hacer" de su cooperativa está impulsado por:

Inquietud en perfeccionar procesos utilizando nuevas tecnologías. (021)

Un deseo de mejorar productos/ servicios. (022)

28. 03 Forma de

documentación: P16

031:explícito

032:Tácito

03=031-032

Son de distribución:

03 04

Asociado con las preguntas del cuestionario:

P16 El conocimiento útil para la toma de decisiones está almacenado:

En Personas expertas. Experiencias, listas de contactos, anécdotas, opiniones. (031)

En Manuales de procedimientos. Bancos de datos y sistemas de archivos. (032)

29. 04 Forma de difusión:

P14

041:formal

042:informal

04=041-042

P14 La transferencia de lo aprendido en el día a día se comparte con el resto del personal de la cooperativa, por medio de:

Charlas, conversaciones de pasillo, comidas de trabajo. (041)

Informes escritos, presentaciones y programas de formación. (042)

30. 05 Tipo de aprendizaje:

P7

051:adaptativo/incre

mental 052:radical

05=051-052

Son de uso: 05 y 06

P7 Las modificaciones en la actividad cooperativa se introducen fruto de:

La corrección de deficiencias, buscando mejorar los procesos, sin cambios drásticos ni replanteamientos de la forma de hacer las cosas habitual en la cooperativa. (051)

La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, Criticando, si es necesario, lo que se hace y cómo se hace. Se provocan cambios radicales.

(052)

31. 06 Proceso de cadena

de valor: P3

061:Función

fabricación,

062:función

comercial

06=061-062

P3 Las fortalezas de mi cooperativa están en la parte de :

Comercial y distribución (062)

I+D, Aprovisionamiento y Producción (061)

32. 07 Foco de desarrollo de

habilidades: P11

071:individual

072:grupo

07=071-072

Es de adquisición,

distribución y uso: 07

P11 ¿Cómo se está fomentando el desarrollo de habilidades o competencias del personal de la cooperativa?

Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual. (071)

Se trabaja para aumentar las destrezas de los

equipos y grupos de trabajo preferentemente. (072)

117

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

33. G9ECOMPL Complejidad del entorno

SUM.1(g91,g92,g93)

g91:En referencia al entorno en el que compite su cooperativa indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones: Los cambios que se producen necesitan de conocimiento complejo para afrontarlos.

g92: [...]La evolución de las condiciones del entorno es constante y continua

g93: [...]La actuación de su cooperativa ante los últimos cambios importantes de su entorno, puede considerarse muy lenta, de alto coste, y basada en una única solución aplicable

34. G10ECOMP Competitividad del

Entorno

SUM.1(g101,g102,g1

03,g104,g105)

g101: A continuación le pedimos que muestre su grado de conformidad en relación a las siguientes afirmaciones: Es fácil que nuevas empresas entren en el sector en el que opero..

g102: [...]Existe una elevada competencia en el

sector

g103: [...] Los clientes ejercen una elevada influencia en la fijación de los precios de venta o en la obtención de ventajas adicionales.

g104: [...] Los proveedores pueden imponernos un precio mayor en sus productos o servicios e incluso reducir la calidad de los mismos.

g105: [...] Existe facilidad para crear otros productos diferentes de los comercializados por las empresas de mi sector, pero que cubren la misma necesidad.

35. ECOMPL Entorno complejo y competitivo

G9ECOMPL +

G10ECOMP

36. G6COSTES Estrategia de costes

SUM.1(g61,g66)

g61: Indique en qué situación se encuentra su cooperativa en relación a la competencia. Obtener el producto con la mejor relación calidad-coste. (1 muy por debajo de la competencia, 2 algo por debajo, 3 al mismo nivel, 4 algo por encima, 5 muy por encima).

g66: [...] Capacidad para sacar el producto al mercado a bajo coste.

37. G6DIFERE Estrategia de diferenciación

SUM.1(g62,g63,g64,

g65)

g62: Indique en qué situación se encuentra su cooperativa en relación a la competencia. Preferencia de los distribuidores por su producto. (1 muy por debajo de la competencia, 2 algo por debajo, 3 al mismo nivel, 4 algo por encima, 5 muy por encima):

g63: [...] Capacidad para sacar el producto al mercado con rapidez.

g64: [...] Gestión de la calidad.

g65 [...] Servicio al cliente

38. G7ALIANZ Estrategia de alianzas

SUM.1(g71,g72,g73,

g74)

g71: Indique el grado en que son realizadas interna, o externamente las siguientes actividades (1= se realiza internamente, 3= se coopera, 5= se subcontrata).

Marketing (ferias, fijación de precios, publicidad, redes de distribución, exportación..).

g72: [...] Logística (adquisición de materia prima,

118

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

fabricación, medios de transporte, almacenes)

g73: [...] Desarrollo de proyectos de I+ D

g74: [...] Desarrollo de proyectos de Tecnologías de la información (comercio electrónico, Sistemas de información, servicios de comunicaciones, etc.)

39. G5CONCEN Concentración g5

(1=1) (ELSE=0)

Estrategia de concentración

40. G5NOCONC g5

(1=0) (ELSE=1)

41. CAJARUR IF (cnae = 1) cajarur =

cnae .

La muestra del sector de las Cajas Rurales

42. COOPCIT IF (cnae = 0) coopcit

= cnae .

RECODE coopcit

(0=1) (ELSE=0) .

La muestra del sector de las Cooperativas Citrícolas

43. ALICANTE zona

(1=1) (13=1)

(ELSE=0)

Provincia de Alicante

44. VALENCIA zona

(2=1) (23=1)

(ELSE=0)

Provincia de Valencia

45. CASTELLO zona

(3=1) (ELSE=0)

Provincia de Castellón

46. G8COMPRO Nivel de compromiso

del personal de la

empresa, con la

empresa

SUM.1(g81,g82,g83)

g81: Indique cómo valora su cooperativa en los siguientes aspectos: Los empleados se identifican con la cooperativa y hacen suyos los objetivos de la organización

g82: [...]Alta motivación del personal

g83: [...]Alta actitud de colaboración cuando surgen conflictos

47. PERSONAL ch1a + ch1b Personal total de la empresa

48. ACTIVMED MEAN1(ac_97,ac_98,

ac_99,ac_00)

Activo medio

49. Ch22 Titulados

50. Ce66 Trabajo en equipo

autodirigido

Ce66 Marque la celda correspondiente (1 Nula, 2

Escasa, 3 Regular, 4 Alta, 5 Muy alta)

Grado de utilización de equipos autodirigidos en las actividades de la cooperativa.

(Dotados de apoyos y recursos por la dirección de la cooperativa y con autonomía en la toma de decisiones).

51. MUJER_D Mujeres Directivas

(ch1a1m+ch1a2m/(ch

1a1m+ch1a1h+ch1a2

m+ch1a2h))*100

% de Mujeres Directivas respecto al total de directivos

ch1a1m= suma de mujeres ejecutivas

ch1a2m= suma de mujeres de mandos intermedio

52. MUJER_R Resto de Mujeres

(ch1a3m/(ch1a))*100

% del resto de Mujeres respecto al total de

empleados fijos

53. MUJERT (ch1a1m+ch1a2m+ch

1a3m/ch1a)*100

Total de % de Mujeres respecto al total de empleados

fijos

54. ESTRUCTU ch1a1 + ch1a2 Estructura

55. CAMPCONF ch1a3/(ch1a1+ch1a2) Campo de control: número de empleados por jefe

56. CEPERTI Percepción de las TI ce62 : Valore la situación de su cooperativa para

119

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

SUM(ce62,ce63,ce64,
ce65)

cada uno de los siguientes conceptos: Utilidad y

facilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas. (Access, Oracle, DB2, Informix, Bases de datos documentales)

ce63: [...]Influencia de la Tecnologías de la Información en la comunicación y la difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.(Correo electrónico, Lotus Notes -Groupware-, Intranet, Grupos de noticias, software para presentaciones ...)

ce64:[...]Impacto de las Tecnologías de la Información para la interpretación y el análisis de la información externa e interna. (Elaboración de gráficos, análisis estadísticos, simulaciones con hoja de cálculo..)

ce65: [...]Utilización de las Tecnologías de la Información como ayuda para gestionar los Recursos Humanos. (Programas para gestión y desarrollo de competencias y habilidades)

57. ETIMEDIO MEAN1(eti97,eti98,eti99,eti00)

ETI medio

58. ETIMEDRL MEAN1(eti97rel,eti98rel,eti99rel,eti00rel)

ETI medio relativizado con el activo

59. ETIMEDG3 (etimedio/g3)*100 ETI medio relativizado con las ventas

60. PEOPLETI Ti6/personal *100 El porcentaje de informáticos

61. CULTURTI Ti7/personal *100 El porcentaje de empleados que conocen el manejo de las Ti de la empresa

5.6.4 Cálculo de las Variables auxiliares

Tabla 5. 5: Variables Auxiliares – cálculo y definición

N CÓDIGO Cálculo: Definición y fuente

1 eva97,eva98,eva99, eva00 BAIDI - BE + QE - CC * Activo 5.5.1 del capítulo 5

2 Eva97rel,eva98rel,eva99rel, eva00rel Eva / Activo

3 ac_97,ac_98,ac_99, ac_00 Activo

4 eti97rel,eti98rel,eti99rel, eti00rel ETI / Activo

En los Anexos 13 y 14 se encuentran las variables iniciales de los dos sectores.

120

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.7 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

En este apartado analizamos la muestra de cada sector con las siguientes variables generales: Localización geográfica, edad o antigüedad, ventas o facturación, número de empleados y actividades.

5.7.1 Cooperativas Citrícolas

5.7.1.1 Localización Geográfica

COMUNIDAD VALENCIANA

Frecuencia Porcentaje

Porcentaje

válido

Porcentaje

acumulado

Válidos 1.00

2.00

3.00

Total

13

55

26

94
13.8
58.5
27.7
100.0
13.8
58.5
27.7
100.0
13.8
72.3
100.0

COMUNIDAD VALENCIANA
COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Castellón

32.00 / 34.0%
50.00 / 53.2%
12.00 / 12.8%

Valencia
Alicante

Figura 5. 1:Ubicación geográfica de las Cooperativas Citrícolas

121

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Al analizar la Comunidad Valenciana, se observa que en la Provincia de Valencia es donde existe un mayor número de Cooperativas Citrícolas, con el 58,5%; le sigue Castellón con el 27,7% y por último está Alicante con el 13,8%. Apreciamos que las Provincias de Valencia y Castellón cubren el 86,2%

5.7.1.2 Edad

Al analizar la variable edad o antigüedad de las Cooperativas Citrícolas, encontramos que existe un intervalo de variación de edad de 101 años se presenta solo un caso atípico, el 57, con edad de 105 años.

Figura 5. 2:Edad de las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos Antigüedad de las Cooperativas Citrícolas

G1 20
94VálidosN 18
0Perdidos 17
38.50Media 14
34.50Mediana 12
26.11Desv. típ. 10
101Rango 8
16.50
34.50
51.00
25
50
75
Percentiles
Frecuencia
0
Desv. típ. = 26.11
Media = 38.5
N = 94.00
55
2
7
4
años

110.0
100.0
90.0
80.0
70.0
60.0
50.0
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0

G1

Valores extremos

57

74

32

83

42

50

6

41

87

5

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

Mayores

Menores

Número

del caso

105

100

100

98

98

4

4

4

4

5

Valor

G1

a.

Pruebas de normalidad

.140 94 .000

Estadístico g1 Sig.

Kolmogorov-Smirnov a

Corrección de la significación de Lilliefors

94N =

Antigüedad de las Cooperativas Citrícolas

120

100

80

60

40

20

0

-20

57

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

El 25% de las cooperativas tiene menos de 16,5 años y el 50% tiene menos de 34,5 años. La edad media de las cooperativas es de 34,42 años.

Esta variable en las cooperativas, no se comporta de forma "normal", como lo apreciamos en las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) y el gráfico Q-Q normal de antigüedad.

5.7.1.3 Ventas o facturación

Estadísticos

G3

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

25

50

75

Percentiles

94

0

1184.90

800.00

1385.93

80

8200

400.00

800.00

1500.00

Válidos

Códigos

1

2

3

4

Facturación en las Cooperativas Citrícolas

29 30.9 30.9

21 22.3 22.3

16 17.0 17.0

9 9.6 9.6

19 20.2 20.2

94 100.0 100.0

1

2

3

4

5

Total

Frecuencia Porcentaje

Porcentaje

válido

0 400

M. Ptas.

401 -800 M. Ptas.

801 -1200 M. Ptas.

1201 -1600 M. Ptas.

30.9

53.2

70.2

79.8
100.0
Porcentaje
acumulado
5 más de 1600 M. Ptas.

Niveles de Facturación

5
20.2%
9.6%
17.0%
22.3%
30.9%
4
3
2
1

Figura 5. 3: Niveles de facturación de las Cooperativas Citrícolas

62 Como valor medio acudimos al estimador de Huber. No utilizamos el valor de la media, debido a que está muy influenciada por los valores extremos

123

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

En la variable de código de facturación observamos que de acuerdo al código que le hemos dado a cada clasificación o rango de valores de facturación, el código 1, las que facturan 400 millones de pesetas, es un 30,9% de las empresas. Las Cooperativas que facturan según código 2, entre 401 y 800 millones de pesetas, son el 22,3%; en el código 3, las que facturan entre 801 y 1200 millones de pesetas, son el 17%; las que están en el código 4, que facturan entre 1201 y 1600, son el 9,6%, y las que están en el código 5, las que facturan más de 1600 millones de pesetas, son el 20,2% de las cooperativas.

El valor medio de facturación (variable G) según estimador de Huber es de 803,26 millones de pesetas. El 25% de las cooperativas facturan menos de 400 millones de pesetas, el 50% factura menos de 800 millones de pesetas. Existen unos valores atípicos de los casos 13, 84, 66, 33, 31 y 14. El caso 13 es el de mayor valor igual a 8200 millones de pesetas de facturación.

5.7.1.4 Tamaño

Para conocer el tamaño de las cooperativas citrícolas acudimos al análisis cluster el cual determina que la muestra (Figura 5.4), está integrada por 68 cooperativas citrícolas pequeñas que representan el 72,34% de la muestra, con una media en ventas de 582,97 millones de pesetas, cuyo valor se encuentra entre 80 y 1210 millones de pesetas; 24 cooperativas medianas que son el 25,53%, con una media en ventas de 2314,13 millones de pesetas, valor que esta entre 1400 y 5000 millones de pesetas; 2 cooperativas grandes que son el 2,13%, con una media en ventas de 8100,00 millones de pesetas. La media del valor de ventas por empleado es de 6,32 millones de pesetas. El valor medio del activo medio de las cooperativas es de 775,10 millones de pesetas.

TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Grandes

2,1%

25,5%

72,3%

Medianas

Pequeñas

Figura 5. 4: Tamaño de las Cooperativas Citrícolas

124

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.7.1.5 Número de empleados

En las Cooperativas Citrícolas para la temporada de cosecha, que es la de mayor actividad y en la cual gastan aproximadamente 8 meses, incrementan la plantilla en forma considerable. Por lo tanto analizaremos la plantilla en temporada y fuera de ella.

Plantilla con empleados temporales

Figura 5. 5: Plantilla con personal fijo y temporal en las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos

PERSONAL

94

0

154,6383

136,0000

116,1830

617,00

8,00

625,00

70,2500

136,0000

211,7500

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Rango

Mínimo

Máximo

25

50

75

Percentiles

Pruebas de normalidad 600,0500,0400,0300,0200,0100,00,0

PERSONAL

Frecuencia

30

20

10

0

Desv. típ. = 116,18

Media = 154,6

N = 94,00

7

910

19

15

24

5

,123 94 ,001PERSONAL

Estadístico gl Sig.

Kolmogorov-Smirnova

a. Corrección de la significación de Lilliefors

PERSONAL

650,0550,0450,0350,0250,0150,050,0

Valores extremos

84 625,00

33 530,00

28 506,00

88 377,00

13 330,00

41 8,00

34 12,00

70 16,00

10 22,00

42 24,00

1

2

3

4

5

1

2

3

4

5

Mayores

Menores

PERSONAL

Número

del caso valor

94N =

PERSONAL

700

600

500

400

300

200

100

0

-100

28

33

84

Al analizar la variable PERSONAL, la cual incluye empleados fijos y temporales, vemos que su distribución no sigue una normal, y tiene tres valores atípicos que corresponden a los casos 84, 83 y 28, estas tres empresas tienen un número de empleados ≥ 506 .

El 25% de las cooperativas tiene menos de 70 empleados en la temporada de cosecha; el 50% tiene menos de 136 empleados y el 75% menos de 211 empleados. El valor medio (tomamos el Estimador-M de Huber) es de 135 empleados.

125

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Plantilla Fija

En las siguientes gráficas se observa que la variable de plantilla fija: Ch1a, no tiene distribución normal, el valor medio de número de empleados en las cooperativas (estimador-M de Huber), es de 8,16. El 25% de las cooperativas

tiene menos de 4 empleados fijos; el 50% tiene menos de 7 y el 75% de las cooperativas menos de 14 empleados fijos.

Figura 5. 6: Plantilla fija en las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos

CH1A

94

0

12,28

7,00

13,58

1

70

4,00

7,00

14,25

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

25

50

75

Percentiles

Pruebas de normalidad

Estadístico g^l Sig.

Kolmogorov-Smirnova

PERSONAL FIJO

Frecuencia

50

40

30

20

10

0

Desv. típ. = 13,58

Media = 12,3

N = 94,0034

6

11

15

43

7

,218 94 ,000CH1A

a. Corrección de la significación de Lilliefors

CH1A

70,0

65,0

60,0

55,0

50,0

45,0

40,0

35,0

30,0

25,0

20,0

15,0

10,0

5,0

0,0

Valores extremos

60 70

27 60
 84 54
 23 52
 31 50
 3 1
 43 1
 17 2
 81 2
 50 , a
 1
 2
 3
 4
 5
 1
 2
 3
 4
 5

Mayores
 Menores
 CH1A

Número
 del caso valor

En la tabla de valores extremos menores sólo se muestra una lista parcial de los casos con el valor 2.

a.
 Existen diez valores atípicos, correspondientes a los casos 60, 27, 84, 23, 31, 14, 16, 33, 47 y 13. Estas cooperativas tienen un número de empleados fijos ≥ 30 .

5.7.1.6 Actividad

Tabla 5. 6: Actividades realizadas por las Cooperativas Citrícolas

Variable	Actividad	Frecuencia	%
G21	Comercialización de cítricos	94	100
G22	Comercialización de otros productos agrícolas	50	53.2
G23	Suministros	58	61.7
G24	Crédito	25	26.6
G25	Cultivo, recogida	89	94.7
G26	Otros	40	42.6

126

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Las actividades (Tabla 5.6 y Figura 5.8), que más realizan las cooperativas citrícolas son: la comercialización de los cítricos (las 94 cooperativas de la muestra) y el cultivo y recogida (89 cooperativas). Le sigue la actividad de venta de suministros con un 61,7%; comercializan otros productos agrícolas, el 53,2% de las cooperativas y solo un 26,6% tienen servicio de crédito.

Actividades de las Cooperativas Citrícolas

100% 94.70%
 61.70%
 53.20%
 42.60%
 26.60%
 0%
 20%
 40%
 60%
 80%
 100%

120%
 Actividades
 Cítricos Cultivo, recogida
 Suministros Comercialización otros productos
 otros Crédito
 Figura 5. 7: Actividades de las Cooperativas Citrícolas

5.7.2 Cajas Rurales

Al analizar la Comunidad Valenciana en la siguiente figura, se observa que en la Provincia Castellón es donde hay un mayor número de Cajas Rurales con el 46.4%; le sigue Valencia con el 42.9% y por último está Alicante con el 10.7%. Apreciamos que las Provincias de Valencia y Castellón cubren el 89.3%

5.7.2.1 Localización Geográfica

COMUNIDAD VALENCIANA

Frecuencia Porcentaje

Porcentaje
 válido
 Porcentaje
 acumulado
 Válidos 1.00

2.00
 3.00
 Total
 3
 12
 13
 28
 10.7
 42.9
 46.4
 100.0
 10.7
 42.9
 46.4
 100.0
 10.7
 53.6
 100.0

127

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

COMUNIDAD VALENCIANA
 CAJAS RURALES

Castellón

13.00 / 46.4%
 12.00 / 42.9%
 3.00 / 10.7%

Valencia
 Alicante

Figura 5. 8: Ubicación geográfica de las Cajas Rurales

5.7.2.2 Edad

Al analizar la variable edad de las Cajas Rurales, encontramos que existe un rango de variación de 80 años; no se presentan casos atípicos.

El 25% de las cajas tiene menos de 30,5 años y el 50% tiene menos de 45,5 años. La valor medio de la edad de las Cajas Rurales es de 54,46 años .

Esta variable, no tiene una distribución normal, como lo apreciamos en las pruebas de normalidad (Kolomogorov-Smirnov) y el gráfico Q-Q normal de

antigüedad.

128

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Figura 5. 9: Edad de las Cajas Rurales

Estadísticos

G1

28

0

54.46

45.50

25.09

80

18

98

30.50

45.50

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Rango

Mínimo

Máximo

25

50

Percentiles

Antigüedad de las Cajas Rurales

Frecuencia

7

6

5

4

3

2

1

0

Desv. típ. = 25.09

Media = 54.5

N = 28.00

2

1

6

4

1

66

2

76.0075

G1

100.090.080.070.060.050.040.030.020.0

Valores extremos Pruebas de normalidad

107 98

116 97

99 85

109 84

101 84

111 18

114 23

121 25

102 27

115 . a

1
2
3
4
5
1
2
3
4
5

Mayores
Menores

G1

Número

del caso valor

.204 28 .004 .904 28 .016 G1

Estadístico g1 Sig. Estadístico g1 Sig.

Kolmogorov-Smirnova Shapiro-Wilk

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Estimadores-M

53.19 53.45 53.87 53.45G1

Estimador-M

de Hubera

Biponderado

de Tukeyb

Estimador-M

de Hampelc

Onda de

Andrewsd

En la tabla de valores extremos menores sólo se muestra una lista parcial de los casos con el valor 30

a.

28N =

G1

120

100

80

60

40

20

0

a. La constante de ponderación es 1.339.

b. La constante de ponderación es 4.685.

c. Las constantes de ponderación son 1.700, 3.400 y 8.500.

d. La constante de ponderación es $1.340 \cdot \pi$.

5.7.2.3 Ventas o facturación

Al analizar la variable G3 de ventas, se observa que el valor medio según estimador de Huber es de 428,08 millones de pesetas. El 25% de las cajas rurales

facturan menos de 185,25 millones de pesetas, el 50% factura menos de 367 millones de pesetas.

Existen unos valores atípicos los cuales son los casos: 119, 108, 117 y 105. La empresa que figura con mayor facturación es la 119 con 11936 millones de pesetas, y le sigue la empresa 108 con 3062 millones de pesetas.

129

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Estadísticos

G3

Válidos

Perdidos

N

Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 25
 50
 75
 Percentiles28
 0
 1093.25
 367.00
 2259.82
 66
 11936
 185.25
 367.00
 1004.50
 Válidos
 Códigos
 1
 2
 Facturación de las Cajas Rurales
 16 57.1 57.1
 3 10.7 10.7
 3 10.7 10.7
 1 3.6 3.6
 5 17.9 17.9
 28 100.0 100.0
 1
 2
 3
 4
 5
 Total
 Frecuencia Porcentaje
 Porcentaje
 válido
 0 -400 M. Ptas.
 401 -800 M. Ptas.
 57.1
 67.9
 78.6
 82.1
 100.0
 Porcentaje
 acumulado
 3 801 -1200 M. Ptas.
 4 1201 -1600 M. Ptas.
 5 más de 1600 M. Ptas.

Niveles de Facturación en las Cajas Rurales

17.6%
 3.6%
 10.7%
 10.7%
 57.1%

Figura 5. 10: Nivel de Facturación de las Cajas Rurales

En la variable de código facturación o de ventas, observamos que de acuerdo al código que le hemos dado, en el cuestionario (Anexo 11), a cada clasificación o intervalo de valores de facturación, el código 1, las que facturan 400 millones de pesetas, son un 30.9% de las empresas. Las Cajas que facturan según código 2 o sea entre 401 y 800 millones de pesetas, son el 22,3%. En el código 3 o sea las que facturan entre 801 y 1200 millones de pesetas, son el 17%.

Las que están en el código 4 entre 1201 y 1600 millones de pesetas, son el 9,6%, y las que están en el código 5 o sea las que facturan más de 1600 millones de pesetas, son el 20,2%.

130

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.7.2.4 Tamaño

Respecto al tamaño, se realizó un análisis cluster como se hizo con las cooperativas citrícolas; de esta forma se encontró que la muestra está formada por un cluster de 23 cajas rurales pequeñas que son el 82.14%, tiene unas ventas con media de 403.43 millones de pesetas, y que varía entre 66 y 1235 millones de pesetas. Por un segundo cluster de 4 cajas rurales medianas que son el 14.28%, con ventas medias de 2349.00 millones de pesetas, oscilando entre 1795 y 3062 millones de pesetas; y por un tercer cluster formado por 1 caja rural grande que es el 3.57% y tiene unas ventas medias de 11936.00 millones de pesetas (Figura 5.11). La media de ventas por empleado es de 17,25 millones de pesetas. El valor medio del activo medio de las cooperativas es de 775,10 millones de pesetas.

TAMAÑO DE LAS CAJAS RURALES

Grandes

3,6%

14,3%

82,1%

Medianas

Pequeñas

Figura 5. 11: Tamaño de las Cajas Rurales

5.7.2.5 Número de empleados

El personal de las Cajas Rurales se considera fijo, por lo tanto solo se realiza un análisis de plantilla

131

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

Figura 5. 12: Número de empleados en las Cajas Rurales

Estadísticos

PERSONAL

27

1

83.7037

21.0000

187.9308

949.00

3.00

952.00

10.0000

21.0000

51.0000

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana
 Desv. típ.
 Rango
 Mínimo
 Máximo
 25
 50
 75
 Percentiles
 Estimadores-M
 24.3109 18.5924 19.9243 PERSONAL
 Estimador-M
 de Hubera
 Bponderado
 de Tukeyb
 Estimador-M
 de Hampelc
 a. La constante de ponderación es 1.339.
 b. La constante de ponderación es 4.685.
 c. Las constantes de ponderación son 1.700, 3.400 y 8.500.
 d. La constante de ponderación es $1.340 \cdot \pi$.
 27N =
 PERSONAL
 1200
 1000
 800
 600
 400
 200
 0
 -200
 117
 105
 114
 108
 119
 18.5651
 Onda de
 Andrews
 PERSONAL
 1000.0
 900.0
 800.0
 700.0
 600.0
 500.0
 400.0
 300.0
 200.0
 100.0
 0.0
 PERSONAL
 Frecuencia
 30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = 187.93
 Media = 83.7
 N = 27.0023
 20
 Pruebas de normalidad
 .347 27 .000 .446 27 .010**PERSONAL
 Estadístico gl Sig. Estadístico gl Sig.
 Kolmogorov-Smirnova Shapiro-wilk
 **. Este es un límite superior de la significación verdadera.
 a. Corrección de la significación de Lilliefors
 Valores extremos

119 952.00
 108 290.00
 114 212.00
 105 184.00
 117 148.00
 120 3.00
 110 5.00
 122 6.00
 106 7.00
 100 7.00

1
 2
 3
 4
 5
 1
 2
 3
 4
 5

Mayores
 Menores
 PERSONAL
 Número
 del caso Valor

Al analizar la variable PERSONAL en las cajas rurales, se observa que su distribución no sigue una normal, y tiene cinco valores atípicos que corresponden a los casos 119, 108, 114, 105 y 117. Estas empresas tienen un número de empleados ≥ 148 . La empresa 119 tiene 952 empleados y la 108 tiene 290, lo apreciamos en los valores extremos.

Estos valores atípicos hacen elevar mucho la media, por este motivo tomamos un valor estadístico central más robusto, como el estimador-M de Huber, el que nos da un número medio de empleados en las Cajas Rurales de $24.31=25$.

El 25% de las cooperativas tiene menos de 10 empleados; el 50% tiene menos de 21 empleados y el 75% menos de 51empleados.

132

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.7.2.6 Actividad

Tabla 5. 7: Actividades de las Cajas Rurales

Variable Actividad	Frecuencia	%
G21 Productos de ahorro	28	100
G22 Productos de inversión	28	100
G23 Servicios generales	28	100
G24 Banca por Internet	24	85.7
G25 Seguros	28	100
G26 Otros	13	46.4

Las actividades que más realizan las Cajas Rurales son: los productos de ahorro, Tabla 5.7 y Figura 5.13, (100%-las 28 de la muestra) como cuentas corrientes, libretas de ahorro, depósitos, fondos de inversión, etc.; los productos de inversión (100%- las 28 de la muestra) como prestamos, créditos, descuentos, avales, leasing, etc.; los servicios generales (100%-las 28 de la muestra) como domiciliaciones, tramitación de pensiones, etc; banca por internet (85,7%- 24 de la muestra); seguros (100%-las 28 de la muestra); y otros productos (46,4%- 13 cajas rurales).

Actividades de las Cajas Rurales

100% 100.00%100.00%100.00%

85.70%

46.40%

0%

20%

40%

60%

80%

100%

120%

Actividades

Productos de Ahorro Productos de Inversión

Servicios Generales Seguros

Banca por Internet otros

Figura 5. 13: Actividades de las Cajas Rurales

133

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 5. Metodología. 2002

5.8 RESUMEN

En la siguiente tabla se resumen las principales características generales de la muestra de cada sector.

Tabla 5. 8: Características de la muestra

Características Cooperativas Citrícolas Cajas Rurales

Ubicación geográfica Valencia 53,19%

Castellón 34,04%

Alicante 12,76%

Valencia 42,9%

Castellón 46,4%

Alicante 10,7%

Edad (media) 34,42 años 54,46 años

Ventas (media) 803,26 millones de pesetas 428,08 millones de pesetas

Personal (media) 135 empleados en cosecha y

fijos 9 empleados

25 empleados

Actividades Comercialización de

cítricos:100%

Comercialización de otros

productos agrícolas:53,2%

Suministros:61,7%

Crédito:26,6%

Cultivo, recogida:94,7%

Otros:42,6%

Productos de ahorro:100%

Productos de inversión:100%

Servicios generales:100%

Banca por Internet:85,7%

Seguros:100%

Otros:46,4%

Tamaño Población 124 cooperativas citrícolas 38 cajas rurales

Tamaño muestra 95 cooperativas citrícolas 33 cajas rurales

Tamaño de las empresas de

cada sector

68 cooperativas citrícolas

pequeñas, 24 medianas y 2

grandes

23 cajas rurales pequeñas, 4

medianas y 1 grande

Número de encuestas 94 cooperativas citrícolas 28 cajas rurales

134

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

CAPITULO 6

6 RESULTADOS (I): ESCALAS DE MEDIDA

6.1 INTRODUCCIÓN

El análisis de los resultados los hemos dividido en tres partes: Escalas para Cultura Organizativa y Aprendizaje Organizativo; Análisis Descriptivo y Análisis de Regresión y de Clusters. El análisis estadístico consiste en la utilización de técnicas multivariantes empleando el paquete estadístico SPSS 10.0 para Windows

En este capítulo se realiza la primera parte del análisis de datos de los sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales. La secuencia de pasos seguida se indica a continuación:

- Depuración de datos: frecuencias de respuestas, casos perdidos, inconsistencias.
 - Análisis de Correlaciones.
 - Análisis de fiabilidad y Análisis Factorial para determinar las escalas de medida de la Cultura Organizativa y del Aprendizaje Organizativo
- 135

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

6.2 ANÁLISIS INICIALES

6.2.1 Depuración de Datos

Se ha realizado el análisis de frecuencias de cada variable para detectar excesiva concentración de la respuesta valores no permitidos, y los casos perdidos. Así mismo se ha examinado la inconsistencia que pudiera existir en los datos.

Por ejemplo la siguiente variable de cultura, la c17, que representa la pregunta 17 de la parte del cuestionario correspondiente a cultura (Anexo 9), solo tiene un caso perdido y se comprueba que cumple con su debida distribución de frecuencia entre las diferentes respuestas para esa pregunta o variable.

Tabla 6. 1: Frecuencias

Estadísticos
 C17
 121
 1
 2.54
 2.00
 .92
 1
 4
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo

Máximo
 Válidos
 Perdidos
 Total
 1
 2
 3
 4
 Total
 Sistema
 10
 62
 23
 26
 121
 1
 122
 Frecuencia
 C17
 8.2
 50.8
 18.9
 21.3
 99.2
 .8
 100.0
 Porcentaje
 8.3
 51.2
 19.0
 21.5
 100.0
 Porcentaje
 válido
 8.3
 59.5
 78.5
 100.0
 Porcentaje
 acumulado

El análisis se ha efectuado para todas las variables, pero no se incluye por quedar reflejado en el análisis descriptivo del capítulo 7.

6.2.2 Análisis de Correlaciones

Para el análisis de correlaciones bivariadas, se calcula el coeficiente de correlación de Pearson y el de Spearman con sus niveles de significación. Estas correlaciones miden la fuerza de la relación de las variables entre sí.

El estudio de las correlaciones de Pearson y Spearman⁶³, o tests one-way ANOVA⁶⁴. Es para encontrar lo siguiente:

63 Así como el coeficiente de correlación de Pearson, mide exclusivamente la intensidad de

136

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

- Detectar relaciones significativas entre las variables consideradas, y por lo tanto, entre Entorno, Cultura Organizativa, Aprendizaje Organizativo, Tecnologías de la Información, Orientaciones Estratégicas, Estructura y Organización; que constituyen uno de los más importantes objetivos de la investigación.

• Disponer de información sobre las correlaciones más altas, que pudieran hacer fallar los análisis de regresión que se realizan en el capítulo 8. Las correlaciones entre las diferentes variables las apreciamos en las tablas siguientes.

Tabla 6. 2: Correlaciones

```

Correlaciones
1,000 ,236 ,225
, ,235 ,258
27 27 27
,236 1,000 ,992**
,235 , ,000
27 27 27
,225 ,992** 1,000
,258 ,000 ,
27 27 28
Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)
N
Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)
N
Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)
N
CULTURTI
PERSONAL
ACTIVMED
CULTURTI PERSONAL ACTIVMED
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Correlaciones
1.000 .382**
. .000
94 94
.382** 1.000
.000 .
94 94
Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)
N
Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)
N
G8COMPRO
AOFAC
G8COMPRO AOFAC
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

```

asociación lineal entre dos variables, el de Spearman, ayuda a detectar si existe algún otro tipo de dependencia; caso de que ésta no sea lineal. La Rho de Spearman, es también más adecuada para variables categóricas, o que no cumplen los supuestos de normalidad. 64 El test ANOVA (Analysis of Variance) de un factor (one-way), nos permite detectar si existen variaciones significativas en la media de una variable continua, en función de otra categórica o factor.

137

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Tabla 6. 3: Otras correlaciones

Correlaciones

ESTRUCTU	CE66	CH22	G3	CULTURTI	ETIMEDRL	EVAREMED							
ESTRUCTU	Correlación de Pearson												
	1.000	.066	.964**	.667**	.336**	-.028	.094						
	Sig. (bilateral)												
	.470	.000	.000	.000	.763	.310							
	N												
	121	121	121	121	120	117	118						
CE66	Correlación de Pearson												
	.066	1.000	.060	.083	-.198*	-.055	-.249**						
	Sig. (bilateral)												
	.470	.515	.361	.030	.556	.006							
	N												
	121	122	121	122	120	118	119						
CH22	Correlación de Pearson												
	.964**	.060	1.000	.613**	.423**	-.047	.121						
	Sig. (bilateral)												
	.000	.515	.000	.000	.615	.192							
	N												
	121	121	121	120	117	118							
G3	Correlación de Pearson												
	.667**	.083	.613**	1.000	.026	-.010	-.041						
	Sig. (bilateral)												
	.000	.361	.000	.776	.911	.660							
	N												
	121	122	121	122	120	118	119						
CULTURTI	Correlación de Pearson												
	.336**	-.198*	.423**	.026	1.000	-.161	.320**						
	Sig. (bilateral)												
	.000	.030	.000	.776	.082	.000							
	N												
	120	120	120	120	117	118							
ETIMEDRL	Correlación de Pearson												
	-.028	-.055	-.047	-.010	-.161	1.000	.095						
	Sig. (bilateral)												
	.763	.556	.615	.911	.082	.307							
	N												
	117	118	117	118	117	118	117						
EVAREMED	Correlación de Pearson												
	.094	-.249**	.121	-.041	.320**	.095	1.000						
	Sig. (bilateral)												
	.310	.006	.192	.660	.000	.307							
	N												
	118	119	118	119	118	117	119						

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tras el análisis de correlaciones, descartamos de algunos análisis las variables PERSONAL; ACTIVMED, G8COMPRO, ESTRUCTU, CE66 (equipos autodirigidos), CH22 (número de universitarios) y CULTURTI (porcentaje de empleados con conocimiento en las TI de la empresa). Manteniendo G3 como representativa de las ventas y del tamaño.

6.3 ANÁLISIS DEL MODELO CUANTITATIVO DE CULTURA ORGANIZATIVA, CÁLCULO DE LAS VARIABLES Y MODELO DEFINITIVO

6.3.1 Análisis de Fiabilidad del modelo inicial de Cultura

La fiabilidad de las escalas puede analizarse a través de la consistencia interna, es decir, el grado de correlación entre los diversos componentes de la escala. Se calcula con el alfa de Cronbach que como mínimo debe alcanzar un valor de 0,6 (Miquel, 1997 p. 127).

138

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Después del análisis de los diferentes modelos de cultura organizativa, vistos en el capítulo 3, en el capítulo 5 se ha presentado el cálculo de las variables de cultura siguiendo preferentemente los modelos de Ouchi (1993), de Hofstede (1999), del proyecto GLOBE, de Schein (1991) y de García Echevarría (1989), y teniendo en cuenta nuestro medio.

Por lo tanto, inicialmente se toman para esta investigación, las mismas dimensiones que Hofstede analiza al estudiar la cultura organizacional en el proyecto de IRIC65 (Hofstede, 1999, p.289), pero no así las preguntas del cuestionario utilizado por Hofstede (1999, p.414), él recomienda no utilizarlo. Sus dimensiones, informan sobre prácticas. Seguidamente se realiza el análisis de fiabilidad del conjunto de variables que comprende cada una de sus dimensiones utilizando los datos de la muestra de cooperativas:

- Orientación al proceso frente a orientación a los resultados.
 - Orientación al empleado frente a orientación al trabajo.
 - Corporativismo frente a profesionalidad.
 - Sistema abierto frente a sistema cerrado.
 - Control laxo frente a control estricto.
 - Normativismo frente a pragmatismo.
- El resultado es el siguiente:

Dimensión 1: Orientación al proceso frente a orientación a los resultados: A la orientación al proceso se le dio el nombre de F1p y esta variable se constituyó con las variables o indicadores c4 y c17 del cuestionario que se elaboró sobre cultura; lo que dio una fiabilidad de -0,1155. A la orientación a los resultados se le dio el nombre de F1r y esta variable se constituyó con las variables c1, c2 y c3 con una fiabilidad de 0,4787.

Dimensión 2: Orientación al empleado frente a orientación al trabajo: A la orientación al empleado se le dio el nombre de F2e y esta variable se constituyó con las variables c5, c6, c71, c144 y c18 lo que dio una fiabilidad de 0,5278. La orientación al trabajo se le dio el nombre de F2t con la variable c72.

Dimensión 3: Corporativismo frente a Profesionalidad: Al corporativismo le dimos el nombre de F3cor y esta variable la constituimos con c81, c9 y c10 lo que nos dio una fiabilidad de 0,0351. La profesionalidad la llamamos F3pro y la constituimos con la variable c82.

65 Proyecto de Investigación realizado sobre cultura organizacional por Geert Hofstede entre 1985 y 1987 bajo los auspicios del IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), con sede en la universidad de Limburg, en Maastricht (Países Bajos). El proyecto IRIC comprendió 20 unidades de 10 organizaciones diferentes: cinco en Dinamarca y cinco en los Países Bajos.

139

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Dimensión 4: Sistema abierto frente a sistema cerrado: Al sistema abierto lo llamamos F4a y constituimos esta variable con las variables c12, c145 y c16 dando una fiabilidad de 0,3234. Al sistema cerrado se dio por exclusión.

Dimensión 5: Control laxo frente a control estricto: Al control laxo lo llamamos F5l y lo constituimos con las variables c141 y c143 lo que nos dio una fiabilidad de 0,4942. Al control estricto lo llamamos F5e y lo constituimos con las variables c13, c15 y c26 dando una fiabilidad de 0,0996.

Dimensión 6: Normativismo frente a pragmatismo: Al normativismo lo llamamos F6nor y la constituimos con las variables c19, c20, c241, c242, c243 y c244, dando una fiabilidad de 0,8252. Al pragmatismo lo llamamos F6pra y fue constituida con las variables c25 y c146, dando una fiabilidad de 0,1945.

Al encontrar con el análisis de fiabilidad que las variables, que representan las dimensiones de cultura, tienen en su mayoría en la muestra utilizada en esta

investigación una fiabilidad muy baja, pasamos a identificar nuevas dimensiones que constituyan un modelo modificado respecto al inicial de cultura organizativa, pero más adaptado a este entorno, como recomienda el propio Hofstede (1999).

Con tal fin se aplica el análisis factorial, que permite agrupar los indicadores que tienen el mismo sentido, y encontrar dimensiones más apropiadas de cultura y tener de esta forma la escala de medida.

6.3.2 Análisis Factorial

El análisis factorial parte de una matriz de datos iniciales de individuos y variables, con la que calcula la matriz de correlaciones. Si no hubiera correlaciones no habría análisis factorial, ya que no se pueden reducir las dimensiones si son independientes. En consecuencia conviene aplicar algunos test para comprobar si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de la matriz identidad. El valor del determinante de la matriz es un indicador del grado de las intercorrelaciones. Un determinante muy bajo indica que hay intercorrelaciones muy altas. El determinante no puede ser igual a cero ya que los datos no serían válidos.

Se utiliza como método de extracción, el de COMPONENTES PRINCIPALES66 (ACP). Para mejorar la bondad del ACP, se repite el análisis en múltiples ocasiones, eliminando las variables que empeoran el KMO67, o la

66 El método de componentes principales, asegura la ortogonalidad o independencia de los factores extraídos.

67 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que nos informa sobre la validez de nuestro análisis factorial (de 0 a 1). Según el criterio comúnmente aceptado, se suele tomar como límite inferior (umbral de aceptación) el valor de 0,5. Este test mide el grado de adecuación muestral, al comparar los

140

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

fiabilidad con que se supera el test de esfericidad de Bartlett68. Se aplica una rotación VARIMAX de los factores, manteniendo su ortogonalidad, y de esta forma se consigue concentrar el peso de cada variable original, en un único factor; y así se facilita la interpretación de su significado.

El resultado del análisis factorial se muestra en la tabla 6.4, siete componentes principales con un KMO: 0,615 y determinante: 2,612E-02. Resultan seis componentes principales y además una con una sola variable. Al volver a hacer el análisis factorial, en la Tabla 6.5 resulta un KMO: 0,625 y un determinante: 3,108E-02. Así quedan 6 componentes principales, pero conviene tener en cuenta la variable C17 por tratarse de una variable sobre las Tecnologías de la Información que es objeto importante en esta investigación. Estas variables corresponden a preguntas del cuestionario sobre cultura, ver Anexo 9.

Tabla 6. 4: Análisis Factorial de las variables de Cultura

Determinante = 2.612E-02

KMO y prueba de Bartlett
 Medida de adecuación muestral de
 Kaiser-Meyer-Olkin.
 Chi-cuadrado
 aproximado
 gl
 Sig.
 Prueba de esfericidad
 de Bartlett
 .615
 412.508
 153
 .000
 El determinante
 resultante es menor
 que 1 y el KMO es
 mayor que 0.5 lo que
 demuestra su validez

coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación
 parcial indicando la
 fuerza de las relaciones entre dos variables y eliminando la influencia de otras
 variables.

68 Esta prueba, nos indica el grado en que nuestra matriz de correlaciones,
 difiere de una matriz
 identidad (matriz de autocorrelaciones, donde cada variable sólo está correlada
 consigo misma, lo
 que provocaría el fallo del análisis factorial o análisis de regresiones que se
 realizarán). Podremos
 dar como válidos aquellos resultados que nos presenten un valor elevado del test
 y cuya fiabilidad
 sea menor a 0,05.

141

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de
 Medida. 2002

Matriz de componentes rotadosa

Componente

1234567

C144

.870

C6

.755

C145

.539 .471

C142

.772

C1

.706 .309

C141

.555 .496

C16

.518 -.443

C143

.759

C5

.713 .327
C12

.743
C25

.693
C18

.367 .534 -.363
C3

.719
C2

.674
C146

-.750
C13

.681
C9

.500 .526
C17

.902

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.
Tabla 6. 5: Análisis Factorial de Cultura con un mayor KMO

Determinante = 3.108E-02 El determinante resultante

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de

Kaiser-Meyer-Olkin.

Chi-cuadrado

aproximado

gl

Sig.

Prueba de esfericidad

de Bartlett

.625

393.979

136

.000

es menor que 1 y el KMO

es mayor que 0.5 lo que

demuestra su validez

142

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

a

Matriz de componentes rotados

Componente

123456

C144

.857
C6

.761
C145

.515 .472
C143

.763
C5

.639 .374
C141

.620 .423
C12

.729
C25

.676
C18

.423 .581
C1

.725
C142

.408 .707
C16

.636
C3

.725
C2

.648
C9

.529 .518
C146

.311 -.729
C13

.703

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 17 iteraciones.

Al objeto de conocer si las dimensiones resultantes son válidas, pasamos a determinar la fiabilidad (alfa estandarizado (α)), de las componentes principales

- Fiabilidad de la componente principal 1 integrada por: C144, C6, C145=0,7

- Fiabilidad de la componente principal 2 integrada por: C143, C5, C141= 0,6

- Fiabilidad de la componente principal 3 integrada por: C12, C25, C18= 0,5

- Fiabilidad de la componente principal 4 integrada por:
C1, C142, C16=0,6
 - Fiabilidad de la componente principal 5 integrada por:
C3, C2, C9=0,5
 - Fiabilidad de la componente principal 6 integrada por:
C146r, C13=0,4
- Fiabilidad de la escala de cultura organizativa= 0,7, lo que indica que la escala es válida

La varianza total explicada por las 6 componentes principales es= 62,25%

De este análisis concluimos que estas componentes principales son mejores que las dimensiones iniciales, pero aún no alcanzan todas el 0.6 deseado

143

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

mínimo para su plena validez. Sin embargo, por las limitaciones de esta investigación, las mantendremos en nuestro estudio, dejando para investigaciones posteriores su mejora y contrastación más amplia.

Cequipo = C144 + C6 + C145.

Cemplead = C143 + C5 + C141.

Cprofesi = C12 + C25 + C18.

Cparticp = C1 + C142 + C16.

Cmotiva = C3 + C2 + C9.

Cnormat = C146r + C13.

Crecamb= C17

El nuevo Modelo de Cultura Organizativa queda explicado de la siguiente forma con 7 factores o dimensiones:

- Cequipo: Cultura de trabajo en equipo.
- Cemplead: Cultura orientada hacia el empleado, hacia los recursos humanos, hacia la calidad de vida en el trabajo.
- Cprofesi: Cultura abierta orientada a la profesionalidad, al pragmatismo, al desarrollo de nuevas técnicas de innovación.
- Cparticp: Cultura participativa. Comunicación entre todos los integrantes de una empresa.
- Cmotiva: Cultura orientada hacia la motivación
- Cnormat: Cultura orientada hacia las normas y la medición.
- Crecamb: Cultura orientada al rechazo al cambio, y también aversión al riesgo.

Las variables de cultura que componen cada dimensión, miden las prácticas de una empresa, no los valores. Los valores de ética que consideramos que puede tener en cuenta este modelo de cultura entre otros, son los

siguientes, basados en parte por ser algunos de los valores considerados en las normas de las cooperativas:

- VS: Valor de solidaridad
 - VL: Valor de lealtad
 - VR: Valor de responsabilidad
 - VC: Valor de confianza
 - VRE: Valor de respeto
 - VH: Valor de honestidad
 - VSI: Valor de sinceridad
- 144

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

En el capítulo 5 se ha detallado el procedimiento de medida de estos valores.

Es importante destacar como primera aportación el que podemos simplificar las prácticas de una organización. Con este modelo se han reducido las dimensiones de partida (los 12 indicadores de Hofstede), a 7, y se ha incluido además prácticas sobre TI que no figuraba en el modelo original. Seguidamente ampliamos el concepto de cada dimensión.

DIMENSIÓN 1: Cultura de Equipo

En esta dimensión analizamos la cultura que tiene que ver en la organización respecto al trabajo en equipo, al hecho de compartir experiencias relacionadas con el trabajo, a la toma de decisiones en grupo. A esta variable la llamamos CEQUIPO: Cultura de Equipo.

DIMENSIÓN 2: Cultura Orientada a los Recursos Humanos, al Empleado

En esta dimensión estudiamos todo lo que tiene que ver con recursos humanos, como: la libertad que tienen en la realización de su trabajo, la participación de la organización en ayudar al empleado en los problemas personales que se le presenten, el aspecto de la flexibilidad en el comportamiento del empleado. Esta dimensión tiene que ver más con el aspecto social del empleado. Esta variable la llamamos: CEMPLEAD

DIMENSIÓN 3: Cultura Profesional

En esta dimensión analizamos la profesionalidad y pragmatismo. Es decir, se considera que es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos; que cuando se introduce una nueva tecnología la organización se encarga de capacitar al empleado para su uso y que cuando se vincula un nuevo empleado a la organización, este se integra rápidamente en ella. Es una dimensión abierta al exterior, la representamos con la variable: CPROFESI.

DIMENSIÓN 4: Cultura Participativa

En esta dimensión analizamos como es la participación de los empleados

en la organización, si aportan ideas, si participan de las reuniones sociales y deportivas, y si existe bastante comunicación entre ellos. Representamos esta cultura con la variable: CPARTICP.

145

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

DIMENSIÓN 5: Cultura Motivadora

En esta dimensión analizamos la motivación con que trabajan los empleados y la preocupación de la organización por el futuro profesional del empleado. A esta cultura la representamos con la variable: CMOTIVA

DIMENSIÓN 6: Cultura Normativa

En esta dimensión analizamos todos los aspectos que tiene que ver con el sentido normativo de la organización y la medición. La representamos con la variable: CNORMAT

DIMENSIÓN 7: Cultura de Rechazo al Cambio

En esta dimensión muy de actualidad, analizamos el nivel de rechazo al cambio cuando a la organización se le introducen nuevas tecnologías. Es el rechazo al cambio tecnológico, es también aversión al riesgo, la representamos con la variable CRECAMB

En la siguiente figura describimos más en detalle cada dimensión:

Empleados que consideran que trabajar en equipo trae un mayor rendimiento en el trabajo, que las decisiones de la empresa D1 deben tomarse en grupo o comités, que las experiencias que tienen en el trabajo deben

CEQUIPO

compartirse en todo momento bien sea en

Cultura de Equiporeuniones de trabajo o simplemente en el

momento del café o de una reunión social

D2

CEMPLEAD

Cultura orientada al Empleado

Cuando los problemas personales son tenidos en cuenta, existe bienestar para el empleado, existe un ambiente flexible en la forma de realizar su trabajo, debido a la confianza que se tiene entre directivos y empleados

146

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

D3

CPROFESI

Cultura Profesional

D4
CPARTICP
Cultura Participativa

D5
CMOTIVA
Cultura Motivacional

Abiertos a personas recién llegadas y de fuera, grado de apertura del clima de comunicación, relación más estrecha con datos externos, y también a pensar en el futuro, alta tecnología, las organizaciones se encargan de capacitar al empleado cuando se introduce una nueva tecnología, las organizaciones más grandes potencian la cultura más profesional, las empresas privadas tienden más a la cultura profesional que las empresas públicas.

Las pragmáticas se guían por el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente, los resultados son más importantes que la corrección de procedimientos

Cuando los empleados aportan ideas, así les represente un mayor trabajo del que están realizando, existe ambiente de mucha sociabilidad y comunicación excelente entre todas las dependencias de la organización

Cuando los empleados trabajan por objetivos sin importar el esfuerzo adicional que estos requieran, existe un ambiente de motivación porque además la organización se preocupa por el futuro del empleado y por ese motivo trabaja hacia la capacitación, educación y formación

D6
CNORMAT
Cultura Normativa
Cuando en una organización priman las normas ante lo demás y los estándares son de rigurosa exigencia
147

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Cuando en una organización se realizan cambios al introducir nuevas

D7 tecnologías y aparece por parte de

CRECAMB los empleados un rechazo a ese
Cultura de Rechazo cambio

al Cambio

Figura 6.1: Dimensiones del Modelo de Cultura Organizativa

Con este nuevo Modelo de Cultura Organizativa, es con el que vamos a trabajar en la Investigación. Sin embargo, el número de variables de cultura lo volvemos a reducir (de 7 a 3) para realizar el análisis de regresión, debido a la limitación de tamaño de la muestra. De esta forma agregando variables sin perder el sentido del Modelo de cultura, podremos efectuar un análisis estadísticamente significativo.

Siendo así, trabajaremos en los modelos de regresión solo con tres variables de cultura, las variables: CPARTICI (clima de participación), que se crea al sumar: CEMPLEAD (Orientación al Empleado)+CMOTIVA (Motivación del personal)+CEQUIPO (Trabajo en Equipo)+CPARTICP (participación), la variable: CPROFESI y la variable CBUOCRA (Cultura Burocrática), que se crea de sumar: CNORMAT (Cultura Normativa)+CRECAMB (Cultura de Rechazo al Cambio). En el apartado de Análisis Cluster de Cultura Organizativa (capítulo 8), se les llama variables de cultura organizativa agregadas o sumatorias.

En la siguiente tabla se observa el cálculo de las variables de cultura organizativa.

Tabla 6. 6: Cálculo de las Variables de Cultura Organizativa

N	CODIGO	Nombre y Cálculo Preguntas del cuestionario
1	CEQUIPO	Cultura de Equipo C144+C6+C145
	C144	En su cooperativa es usual: Trabajar en equipo.
	C145	[.....] Compartir experiencias relacionadas con el trabajo
	C6	Las decisiones importantes suelen tomarse en grupo
2	CEMPLEAD	Cultura orientada a los Empleados, a los recursos humanos C143+C5+C141
	C143	En su cooperativa es usual: Dar libertad a los empleados para realizar su trabajo
	C141	[.....] Hacer bromas
	C5	La cooperativa ayuda al empleado a resolver sus problemas personales cuando éste lo solicita.
3	CPROFESI	Profesionalidad C12+C25+C18
	C12	Cuando se incorpora un empleado a esta cooperativa se integra rápidamente en ella.
	C25	Es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos.
	C18	Cuando se introduce una nueva tecnología, la

148

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

cooperativa se encarga de capacitar al empleado para su uso.

4 CPARTICP Cultura Participativa
C1+C142+C16

C1 Los empleados aportan ideas para que existan cambios en su forma de hacer el trabajo, aunque les represente un mayor esfuerzo inicial.

C142 En su cooperativa es usual: Las fiestas/las ceremonias/los eventos deportivos, sociales

C16 Existe bastante comunicación entre todos los

empleados.

5 CMOTIVA Cultura orientada a la

Motivación

C3+C2+C9

C3 El personal asiste a reuniones de trabajo y le dedica el tiempo que se precisa para la reunión.

C2 Cuando hace falta los empleados trabajan más allá de la jornada laboral.

C9 La cooperativa se preocupa por el futuro profesional del empleado.

6 CPARTICI Clima de

Participación

CEMPLEAD+

CMOTIVA+

CEQUIPO+

CPARTICP

7 CNORMAT Normativa

C146R+C13

C146r En su cooperativa no es usual: Flexibilidad en las reglas o normas

C13 En su cooperativa las reuniones se inician a la hora programada.

8 CRECAMB Rechazo al cambio

C17

C17 Cuando se introduce una nueva tecnología en la cooperativa existe rechazo por parte de los empleados.

9 CBUCROCA Cultura Burocrática

CNORMAT +

CRECAMB

6.4 ANÁLISIS DEL MODELO CUANTITATIVO DE APRENDIZAJE

ORGANIZATIVO. CÁLCULO DE LAS VARIABLES Y MODELO

DEFINITIVO

Para el cálculo de las variables de Aprendizaje Organizativo partimos de González (2001), pero modificamos el modelo, reduciendo el número de variables mediante el análisis factorial; usaremos un mismo peso para cada variable; y definimos las variables que forman los factores facilitadores y los orientadores, con indicadores diferentes entre sí. De esta forma se obtiene un modelo de A.O. modificado apreciablemente respecto al inicial.

149

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

6.4.1 Factores Facilitadores en el Aprendizaje Organizativo

En el cuestionario de González (2001, p. 403), se describen las preguntas:

P1, P4, P5, P6, P8, P9, P12, P13 y P15 del cuestionario de aprendizaje organizativo reproducidas en el Anexo 8 , que dan lugar a 18 variables que miden

el aprendizaje organizativo en cuanto a los medios facilitadores del aprendizaje.

Como es tan alto el número de variables, realizamos un análisis factorial para reducirlas y para determinar las componentes principales. Trabajamos con éstas como factores facilitadores del aprendizaje.

El análisis se realiza con 191 casos ya que tenemos los datos de tres sectores, que están siendo analizados en el proyecto CAPYTIC69 y los utilizamos para encontrar en forma más real las componentes principales, pues lo que es válido para una muestra mayor, es válido para la muestra pequeña de 122 casos.

No obstante, el análisis de fiabilidad de cada componente principal, lo efectuamos solo con los datos de los dos sectores estudiados en esta investigación, el sector de las cooperativas citrícolas y el de las cajas rurales, por

lo tanto el análisis lo efectuamos con 122 casos.

6.4.2 Análisis Factorial

El análisis factorial para reducir el número de variables y encontrar la escala de medida, se observa en la matriz de componentes rotados, en la siguiente tabla. Se puede observar que quedan 5 componentes principales.

Tabla 6. 7: Análisis Factorial de Aprendizaje Organizativo-Factores Facilitadores

Determinante = 2,663E-02
 KMO y prueba de Bartlett
 Medida de adecuación muestral de
 Kaiser-Meyer-Olkin.
 Chi-cuadrado
 aproximado
 gl
 Sig.
 Prueba de esfericidad
 de Bartlett
 ,691
 661,690
 136
 ,000
 El determinante da menor
 que 1, y el KMO da igual a
 0,691, lo que significa que es
 válido el análisis.

69 Proyecto que se desarrolla en el Grupo de Investigación ITIO.
 150

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Matriz de componentes rotadosa

Componente	1	2	3	4	5
12345 A081					
,681 ,407 A082					
-,679 A0122					
,553 ,380 A011					
-,550 -,312 A012					
,460 ,357 ,396 A052					
,811 A051					
-,706 A0152					
-,417 ,527 A092					
,523 -,334 A0121					

,643
A091

,628
A0151

-,339 ,544
A0131

,486
A061

-,835
A062

,645
A041

,792
A042

-,772

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.
A estas componentes principales les aplicamos el análisis de fiabilidad primero con 122 casos que comprenden los dos sectores estudiados en este trabajo y luego observamos la fiabilidad con 191 casos considerando una muestra mayor, incluyendo los datos del sector textil hogar, de los que ya disponíamos por las investigaciones anteriores. Las fiabilidades son las siguientes:

•
Fiabilidad de la componente principal 1 integrada por:
A081,A082,A0122,A011,A012= 0,520 con 122 casos y con
191casos= 0,69

•
Fiabilidad de la componente principal 2 integrada por:
A051r,A052,A0152,A091= 0,6 con 122 casos y con 191 casos= 0,63

•
Fiabilidad de la componente principal 3 integrada por:
A0121,A091,A0151,A0131= 0,3 con 122 casos y con 191 casos= 0,5

•
Fiabilidad de la componente principal 4 integrada por: A061r,A062=0,6
con 122 casos y con 191 casos= 0,6

•
Fiabilidad de la componente principal 5 integrada por: A041,A042r=
0,5 con 122 casos y con 191 casos= 0,6

La Fiabilidad de la escala de aprendizaje organizativo con 122 casos= 0,6
y con 191 casos= 0,73

151

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

A estas componentes principales se les da el nombre de factores facilitadores del aprendizaje y los hemos calculado de la siguiente forma:

FF1forma= ao81 + ao12 + ao122 + ao82r + ao11r70.

FF1forma: Formación, inconformismo y mediciones (fase: Adquisición). El aspecto de formación para fomentar el desarrollo de capacidades personales y de

equipo. Inconformismo porque se busca aprender de los errores. Mediciones con datos objetivos, lo analizaremos con la variable: FF1FORMA.

$FF2comun = ao52r + ao51 + ao152r + ao92r$.

FF2comun: Liderazgo comprometido, y comunicación (fase: Distribución). El aspecto de liderazgo motivado con la dirección comprometida, con un mejoramiento continuo en el aprendizaje y la comunicación y clima de apertura, lo mediremos con la variable: FF2COMUN.

$FF3siste = ao121 + ao91 + ao151 + ao131$.

FF3siste: Visión sistémica (fase: común a todas). El aspecto de mediciones, cuando se elaboran parámetros de calidad y servicio que miden los resultados; también el aspecto de la visión sistémica (no hay dificultad en la coordinación de las actividades entre departamentos o áreas de una organización), de la comunicación y respecto a la reacción que se tiene en el aprendizaje frente al cambio en el entorno. A esta variable le damos el nombre de: FF3SISTE.

$FF4pagar = ao61r + ao62$.

FF4pagar: participación, pagar por rendimiento (fase: Uso), remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora. Lo mediremos con la variable FF4PAGAR.

$FF5mexpe = ao41 + ao42r$.

FF5mexpe: experimentación (fase: Adquisición), se refiere a la experimentación que se realiza con el objeto de aprender e innovar. Lo mediremos con la variable: FF5MEXPE.

6.4.3 Aprendizaje Organizativo-Orientaciones del Aprendizaje

70 La r significa que la variable ha sido recalculada para que sea positiva.

152

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

En el cuestionario de González (2001, p. 403), se describen las preguntas P2, P3, P7, P10, P11, P14 y P16 del cuestionario de aprendizaje organizativo reproducidas en el Anexo 8, que dan lugar a 14 variables que corresponden al aprendizaje organizativo en cuanto a los estilos de aprendizaje. A estas variables les realizamos un análisis como el que se efectuó para encontrar los factores facilitadores del aprendizaje.

6.4.4 Análisis Factorial

En la siguiente tabla se observa el valor del determinante, el valor de KMO y las componentes principales que dan lugar a los elementos o factores de estilo de aprendizaje.

Tabla 6. 8: Análisis factorial de Aprendizaje Organizativo- Factores Orientadores

Determinante=4.675E-02
 KMO y prueba de Bartlett
 Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.
 Chi-cuadrado

aproximado
 gl
 Sig.
 Prueba de esfericidad
 de Bartlett
 .712
 561.046
 105
 .000
 El determinante da menor que
 1, y el KMO da igual a 0,712,
 lo que significa que es válido el
 análisis.

153

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Matriz de componentes rotadosa

Componente	1	2	3	4
A031	.669			
A0112	.641	.382		
A0102	.628			
A033	.556			
A022	.523	.400		
A0161	-.803			
A0141	-.657			
A0142	.452	.636		
A0162	.429	.554		
A032	.671			
A0111	.373	.557		
A021	.547			
A0101	.364	.539		
A072	.814			
A071	-.813			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
 Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
 A estas componentes principales se les realiza el análisis de fiabilidad dando el siguiente resultado:

- Fiabilidad de la componente principal 1 integrada por:
 A031,A0112,A0102,A033,A022= 0,62 con 122 casos y con 191 casos= 0,64
- Fiabilidad de la componente principal 2 integrada por:
 A0161r,A0141r,A0142,A0162= 0,55 con 122 casos y con 191 casos= 0,68
- Fiabilidad de la componente principal 3 integrada por:
 A021,A0111,A0101,A032= 0,4 con 122 casos y con 191 casos= 0,52
- Fiabilidad de la componente principal 4 integrada por:
 A072,A071r=0,7 con 122 casos y con 191 casos= 0,75
 La Fiabilidad de la escala de las orientaciones del aprendizaje es= 0,68 con 122 casos y con 191 casos es igual a 0, 0,76

A estos factores les damos el nombre de orientaciones o estilos de aprendizaje y los hemos calculado de la siguiente forma:

F01apext = ao31 + ao33 + ao102 + ao112

154

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

F01apext: Apertura al exterior, Cadena de valor, orientación al producto, desarrollo de habilidades de grupo (fase: común a todas). El primer estilo de aprendizaje es el orientado a la comercialización y distribución del producto, a la mejora del producto y al desarrollo de habilidades en grupo, y se denomina: FO1APEXT.

F02forml = ao161r + ao141r + ao142 + ao162

F02forml: Formalización, documentación y difusión (fase: Distribución). El segundo estilo de aprendizaje está orientado a la forma de difusión del conocimiento y el almacenamiento del conocimiento esta en manuales, bases de datos, informes escritos; etc. Se denomina: FO2FORML.

F03inves = ao101 + ao111 + ao21 + ao22 + ao32.

F03inves: Investigación, cadena de valor, fuente de conocimiento, orientación de proceso, desarrollo de habilidades individuales (fase: Adquisición). El tercer estilo esta orientado a la cadena de valor en la parte de aprovisionamiento y producción, la fuente de conocimiento es del interior de la empresa, el desarrollo de habilidades es en forma individual. Se le da el nombre de FF3INTRO.

F04radic = ao71r + ao72.

F04radic: Tipo de aprendizaje: radical (fase: Uso). El cuarto estilo de aprendizaje está orientado hacia un tipo de aprendizaje de cambio radical en la organización. A este estilo de aprendizaje lo denominamos: FO4RADIC

El modelo aquí aplicado como ya se ha indicado, tiene su origen en la tesis doctoral de González (2001). Las variaciones introducidas y las similitudes que se conservan en esta investigación son las siguientes:

Las variables para determinar los factores facilitadores, son diferentes de las variables de los orientadores. Es decir, las preguntas correspondientes a los factores facilitadores son todas diferentes a las de los orientadores.

Para crear los factores, utilizamos el análisis factorial sobre el conjunto de indicadores o variables correspondientes a las preguntas del cuestionario en orientadores y que hemos incluido también la muestra del textil-hogar tomada por González (2001). La diferencia está en la forma de agrupar las variables para encontrar las componentes principales o factores facilitadores y orientadores.

Por lo tanto, el número de casos tomados para determinar los factores son 191, y para analizar la fiabilidad, son 122, lo mismo que se realizó con los factores facilitadores.

155

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

En esta investigación se consideran todas las variables con igual peso. Esta investigación se realiza en dos sectores diferentes al textil, sector analizado por González (2001), además:

- El número de factores facilitadores de 10 pasa a 5.
- El número de factores orientadores de 7 pasa a 4.
- Se conserva casi en su totalidad la esencia de todos los factores. En la siguiente tabla apreciamos el cálculo de las anteriores variables definidas. También se describe la agregación de variables usada para el análisis de regresión.

Tabla 6. 9: Variables de Aprendizaje Organizativo

N CÓDIGO Nombre y cálculo Preguntas del Cuestionario

1. FF1FORMA Formación y formalización

Fase de adquisición del conocimiento

ao81 + ao82r + ao11r + ao12 + ao122

ao81 Las actividades de formación y perfeccionamiento profesional:

Son una clara inquietud de la dirección. Se pretende diseñar un plan de formación que fomente el desarrollo de capacidades personales y de equipos.

ao82: [...]Son un objetivo secundario. Se realizan de forma esporádica, dependiendo de los cursos ofrecidos por otras empresas y de la financiación

ao11 ¿Cómo se contemplan los errores en el quehacer de su cooperativa?

En general, no está bien visto que haya errores. Cuando se producen, se intenta subsanarlos de forma individual y sin aprender de ellos.

ao12 [...]Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos

ao122 En nuestra cooperativa: Para el diagnóstico y resolución de problemas son más importantes los datos objetivos y evidencias que las intuiciones

2. FF2COMUN Comunicación

Liderazgo motivado, Fase de distribución del conocimiento

ao52r + ao51 + ao92r + ao152r

ao51 Los directivos de todos los niveles de la cooperativa: Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr los objetivos fundamentales de la cooperativa.

ao52 [...]No conocen con claridad la misión de la cooperativa. Su preocupación esencial es mantener bajo control la estructura y los procedimientos

ao92 ¿Se plantean dificultades para coordinar las actividades y objetivos de los departamentos? Existen dificultades debido a lo difícil que resulta compartir información y aunar esfuerzos entre departamentos.

ao152 Respecto al clima de apertura y comunicación en la cooperativa: La comunicación en mi cooperativa resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la cooperativa.

3. FF3SISTE Visión sistémica,

Común a todas las
 ao121 En nuestra cooperativa: Se elaboran parámetros de
 calidad y servicio que miden los resultados de la cooperativa

156

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

fases del
 conocimiento
 ao121+ao91+ao151 +
 ao131

comparándolos con años pasados.
 ao91¿Encuentran dificultades para coordinar las actividades
 y objetivos de los departamentos? Sí, pero se resuelven
 con facilidad. Se es consciente de que “lo que a mi vecino le
 afecta a mí también acabará afectándome”.

ao151 Respecto al clima de apertura y comunicación en la
 cooperativa: El nivel de acceso medio a la información
 global de la cooperativa es satisfactorio.
 La dirección se muestra receptiva a las críticas constructivas
 y razonadas.

ao131 Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en
 nuestra cooperativa:
 La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles,
 nos planteamos diversas maneras de hacer las cosas
 (Métodos, programas y operaciones).

4. FF4PAGAR Aportación
 Múltiples participantes

Fase de uso del
 conocimiento
 ao61r + ao62

ao61 En su cooperativa se paga al personal en atención a:
 Posición dentro de la estructura de la cooperativa.
 Antigüedad y/o fidelidad.

ao62 [...]Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e
 implantación de nuevas ideas y participación en proyectos
 de mejora

5. FF5MEXPE Experimentación

Fase de adquisición
 del conocimiento

ao41 + ao42r

ao41 Pensamos que la experimentación con materiales,
 procesos y productos.
 Interesa, pues no hay métodos perfectos e inmutables de
 hacer las cosas. Es imprescindible para desarrollar nuevos
 productos y procesos.

ao42r [...]No es prioritaria. Si se realiza es con rigurosos
 controles sobre su rentabilidad a corto plazo

6. AOFAC Factores Facilitadores
 del Aprendizaje

Organizativo

FF1FORMA+

FF2COMUN+

FF3SISTE+

FF4PAGAR+

FF5MEXPE

7. FO1APEXT Cadena de valor

Orientación al

Producto

Desarrollo de

habilidades de grupo

Común a las tres

fases del

conocimiento.

ao31+ ao33+ ao102 +
ao112

ao31 Las fortalezas de mi cooperativa están en la parte de:
Comercial y distribución

ao33[...]Administración

ao102 El trabajo creativo y el "saber hacer" de su
cooperativa está impulsado por: Un deseo de mejorar
productos/ servicios

ao112¿Cómo se está fomentando el desarrollo de
habilidades o competencias del personal de la cooperativa?

Se trabaja para aumentar las destrezas de los equipos y
grupos de trabajo preferentemente

8. FO2FORML Documentación y

Difusión formal

Fase de distribución

del conocimiento

ao161r+ao162+

ao141r + ao142

ao161. El conocimiento útil para la toma de decisiones está
almacenado: En personas expertas. Experiencias, listas de
contactos, anécdotas, opiniones.

ao162[...]En manuales de procedimiento, bases de datos y
sistemas de archivos

ao141La transferencia de lo aprendido en el día a día se

157

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de
Medida. 2002

comparte con el resto del personal de la cooperativa, por
medio de: Charlas, conversaciones de pasillo, comidas de
trabajo.

ao142[...]Informes escritos, presentaciones y programas de
formación.

9. FO3INVES Investigación

Cadena de valor

Orientación al

Proceso

Desarrollo de

habilidades

individuales

Fase de adquisición

del conocimiento

ao32 +ao21 + ao22

+ ao101 +ao111

ao32 Las fortalezas de mi cooperativa están en la parte de:
I+D, Aprovisionamiento y Producción

ao21 Las nuevas ideas y conocimiento, que surgen en los
procesos de cambio provienen de: Del exterior. Buscamos
inspiración en las ideas desarrolladas en el exterior.

También recogemos información de clientes, proveedores y
competidores, Institutos Tecnológicos, Confederación,
Federación, Universidades, asist. a ferias y buscamos ideas
en Internet.

ao22[...]Del interior de la propia cooperativa. Aprovechamos
nuestra información (recursos/rentabilidad, devoluciones,
niveles mínimos de calidad, sugerencias del personal, etc.)
para intentar mejorar. Se han producido innovaciones o
correcciones ideadas por la propia empresa.

ao101 El trabajo creativo y el "saber hacer" de su
cooperativa está impulsado por: Inquietud en
perfeccionar procesos utilizando nuevas tecnologías.

ao111¿Cómo se está fomentando el desarrollo de
habilidades o competencias del personal de la cooperativa?

Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel

individual.

10. FO4RADIC Tipo de aprendizaje

Radical

Fase de uso del

conocimiento

ao71r + ao72

ao71Las modificaciones en la actividad cooperativa se introducen fruto de:

La corrección de deficiencias, buscando mejorar los procesos, sin cambios drásticos ni replantamientos de la forma de hacer las cosas habitual en la cooperativa

ao72 [...]La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, Criticando, si es necesario, lo que se hace y como se hace. Se provocan cambios radicales.

11. FF1FONOR =
(ff1forma-5) / 20

FF2CONOR =
(ff2comun-4) / 16

FF3SINOR =
(ff3siste-4) / 16

FF4PANOR =
(ff4pagar-2) / 8

FF5MENOR =
(ff5mexpe-2) / 8

Factores

Facilitadores

Normalizados

12. FO1APNOR =
(fo1apext-4) / 16

FO2FONOR =
(fo2form1-4) / 16

FO3INNOR =
(fo3intro-5) / 20

FO4RANOR =
(fo4radic-2) / 8

Factores

Orientadores

Normalizados

158

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

13. ADQUIMED =
(ff3sinor +
3*ff1fonor +
3*ff5menor) / 7

DISTMED =
(ff3sinor +
3*ff2conor) / 4

USOMED =
(ff3sinor +
3*ff4panor) / 4

CAGLOBAL =
(ff1fonor +
ff2conor +
ff3sinor +
ff4panor +
ff5menor) / 5

Fases o Etapas del

conocimiento con

los factores

facilitadores

14. ADQOMED =
(fo1apnor

$$+3*fo3innor) / 4$$

$$DISTOMED =$$

$$(fo1apnor +$$

$$3*fo2fonor) / 4$$

$$USOOMED =$$

$$(fo1apnor +$$

$$3*fo4ranor) / 4$$

$$COGLOBAL =$$

$$(fo1apnor +$$

$$fo2fonor +$$

$$fo3innor +$$

$$fo4ranor) / 4$$
 Fases del
 conocimiento con
 los orientadores

El número de variables de aprendizaje organizativo se reduce para el análisis de regresión, debido a la limitación del tamaño de la muestra; de esta forma se agregan las variables sin perder el sentido del modelo de Aprendizaje Organizativo. En cuanto a los factores facilitadores, de 5 pasa a 1 con la variable

AOFACT, se crea sumando las variables o factores facilitadores: FF1FORMA + FF2COMUN + FF3SISTE + FF4PAGAR + FF5MEXPE. Y respecto a las orientaciones del aprendizaje de 4 pasamos a 2, hemos tomado FO2FORML y FO4RADIC.

159

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

6.5 DISCUSIÓN

6.5.1 La Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas.

Uno de los principales objetivos de la investigación, es proponer un modelo de Cultura Organizativa, que permita identificar la cultura que predomina

en el sector y qué efecto tiene sobre los resultados en cuanto a EVA (EVAREMED), Innovación y ventas, así como sobre los factores independientes incluidos en el Modelo de Gestión.

Dimensiones de la Cultura Organizativa

Las dimensiones de la cultura organizativa que predominan en las cooperativas citrícolas son: CEQUIPO, Cultura de trabajo en equipo; CPROFESI, Cultura profesional; y CMOTIVA, Cultura de motivación al empleado.

Le siguen con un poco de menos intensidad las culturas orientadas al empleado: CEMPLEAD; y la cultura participativa CPARTICP. En grado bajo están dos tipos de cultura: La cultura normativa CNORMAT; y la cultura de rechazo al cambio: CRECAMB. En la siguiente figura observamos el estimador de Huber transformado en cada tipo de cultura en las cooperativas.

0.715 0.69 0.67 0.63 0.62

0.47

0.25

0

0.2

0.4

0.6

0.8

Dimensiones de Cultura Organizativa

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

CEQUIPO: Cultura de trabajo en Equipo

CPROFESI: Cultura Profesional

CMOTIVA: Cultura de Motivación

CEMPLEAD: Cultura orientada al empleado a los RRHH

CPARTICP: Cultura Participativa

CNORMAT: Cultura Normativa

CRECAMB: Cultura de Rechazo al Cambio

Figura 6.2: Dimensiones de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cooperativas Citrícolas

Estas dimensiones coinciden en gran parte con las propuestas por Hofstede (cultura profesional, orientación al empleado, normativismo), igualmente de manera más singular con otros modelos de los referidos en el capítulo 3 y en el

160

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

capítulo 2, Tabla 2.4 (Pümpin y Echevarría, Schein, Proyecto GLOBE). Por otra parte, las dimensiones de cultura participativa, motivadora, de equipo y de rechazo al cambio, son específicas en esta investigación.

Valores

Al analizar algunos de los valores sobre ética de la Cultura Organizativa en las cooperativas citrícolas, encontramos que estos valores en su mayoría lograron alta puntuación. Lo apreciamos en la siguiente figura.

0.78 0.77
0.74 0.73 0.73
0.7
0.68
0.65
0.58
0.6
0.62
0.64
0.66
0.68
0.7
0.72
0.74
0.76
0.78

Valores de Cultura Organizativa

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

VH: Valor de Honestidad VRE: Valor de Respeto

VR: Valor de Responsabilidad VS: Valor de Sinceridad

VI: Valor de Igualdad VC: Valor de Confianza

VS: Valor de Solidaridad VL: Valor de Lealtad

Figura 6.3: Valores de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cooperativas Citrícolas

Observamos que predominan los valores de honestidad y de respeto, le siguen responsabilidad, sinceridad e igualdad. Con menos intensidad los valores de confianza y solidaridad. El de lealtad es el más bajo. Todo ello es coherente

con la etica de las cooperativas; y aunque el nivel menos alto de la lealtad podría

parecer extraño, es una tendencia mundial producida por la creciente variabilidad

en el puesto de trabajo (Moss Kanter, 1990).

161

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

6.5.2 La Cultura Organizativa en las Cajas Rurales.

Al realizar el análisis descriptivo de las dimensiones de la cultura organizativa en las cajas rurales, se observa que las dimensiones de cultura que predominan en las cajas rurales son: CPROFESI, Cultura profesional; CMOTIVA, Cultura de motivación al empleado; y CEQUIPO, Cultura de trabajo en equipo.

Le siguen con un poco de menos intensidad las culturas orientadas al empleado: CEMPLEAD; y la cultura participativa CPARTICP. En grado medio están dos tipos de cultura en su orden: La cultura normativa CNORMAT, y en último lugar está la cultura de rechazo al cambio: CRECAMB. En la siguiente figura observamos el estimador de Huber transformado en cada tipo de cultura en las cajas rurales.

0.77 0.75 0.67 0.66 0.63 0.55 0.5

0

0.5

1

Dimensiones de Cultura Organizativa

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

CPROFESI: Cultura Profesional

CMOTIVA: Cultura de Motivación

CEQUIPO: Cultura de trabajo en Equipo

CEMPLEAD: Cultura orientada al empleado a los RRHH

CPARTICP: Cultura Participativa

CNORMAT: Cultura Normativa

CRECAMB: Cultura de Rechazo al Cambio

Figura 6.4: Dimensiones de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cajas Rurales

Las características son similares a las de las cooperativas citrícolas, aunque el rechazo al cambio, en contra de lo previsto, es superior en las cajas rurales.

Valores

Al analizar algunos de los valores de la Cultura Organizativa en las cajas rurales, encontramos que estos valores en su mayoría lograron alta puntuación.

Lo

apreciamos en la siguiente figura.

162

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

0.9 0.89

0.8 0.79 0.78 0.78 0.75 0.75

0

0.1

0.2

0.3

0.4

0.5

0.6

0.7

0.8

0.9

Valores de Cultura Organizativa

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

VH: Valor de Honestidad VR: Valor de Responsabilidad

VL: Valor de Lealtad VI: Valor de Igualdad

VRE: Valor de Respeto VSI: Valor de Sinceridad

VS: Valor de Solidaridad VC: Valor de Confianza

Figura 6.5: Valores de Cultura Organizativa (escala de 0 a 1) en las Cajas Rurales

Observamos que predominan los valores de honestidad y de responsabilidad, le siguen en su orden lealtad, igualdad, respeto y sinceridad, con un poco de menos intensidad los valores de solidaridad y de confianza.

6.5.3 El Aprendizaje Organizativo en las Cooperativas Citrícolas

Para el análisis del Aprendizaje Organizativo en las cooperativas, se ha aplicado el modelo propuesto (Cap. 3.2.1.6 y 6.3) para darle cumplimiento a uno de los objetivos tratados en el capítulo 1. En la Figura 6.6 de los factores facilitadores que miden la capacidad del aprendizaje, observamos que existen tres

factores con fuerte intensidad: (FF2COMUN) Liderazgo motivador y comunicación en las cooperativas, este factor es facilitador de la distribución del conocimiento;

(FF5MEXPE) Interesa la experimentación para desarrollar nuevos productos y procesos, este factor es facilitador de la adquisición del conocimiento, y (FF1FORMA) Formación continua y el aprendizaje por inconformismo, este factor es facilitador de la distribución del conocimiento. Con una intensidad media alta.

Sigue el factor FF3SISTE: Interesa las mediciones porque elaboran parámetros de calidad y servicio que miden los resultados comparándolos con años pasados, este factor es facilitador de la adquisición y uso del conocimiento. Con muy poca

fuerza está el factor FF4PAGAR: La remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora,

este factor es facilitador del uso del conocimiento.

163

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

0.75 0.75 0.7 0.656

0.25

0

0.2

0.4

0.6

0.8

Factores Facilitadores

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

FF2COMUN: Liderazgo motivador y comunicación

FF5MEXPE: Mentas experimentales

FF1FORMA: Formación continua y aprendizaje por inconformismo

FF3SISTE: Mediciones, visión sistémica y análisis entorno

FF4PAGAR: Múltiples participantes

Figura 6.6: Factores Facilitadores (escala 0-1) de las Cooperativas Citrícolas

Por lo tanto, en la Figura 6.7 se aprecian niveles buenos en los factores de captación y de difusión del conocimiento, pero bajos en su utilización. Además, al

comparar con los resultados de González (2001, p. 323), se coincide en que el factor de la etapa de utilización del conocimiento (Tabla 6.10) es del nivel más

bajo, y los de adquisición y de distribución del conocimiento son de un nivel similar. Así mismo existe coincidencia con algunos factores facilitadores y orientadores.

Tabla 6. 10: Distribución en etapas del conocimiento de los factores facilitadores y orientaciones del AO

ADQUISICION DISTRIBUCION USO
FF1FORMA,
FF5MEXPE
FF2COMUN FF4PAGAR
FO3INVES FO2FORML FO4RADIC
FF3SISTE,
FO1APEXT

164

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

0.68 0.7
0.4
0.62
0
0.1
0.2
0.3
0.4
0.5
0.6
0.7

Factores Capacitadores por Etapas del
Conocimiento

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO
ADQUISICIÓN DISTRIBUCIÓN UTILIZACIÓN GLOBAL

Figura 6.7: Fases del conocimiento en las Cooperativas Citrícolas respecto a los factores facilitadores del
AO

En la siguiente Figura 6.8 observamos las orientaciones del aprendizaje o Estilos de Aprendizaje Organizativo en las cooperativas citrícolas. La orientación del aprendizaje que se ve con mayor intensidad es la FO1APEXT: Orientación al producto y al desarrollo de habilidades en grupo; esta orientación es de la etapa del aprendizaje de adquisición y uso del conocimiento. Le sigue con intensidad media alta la orientación, de la misma etapa, FO3INVES: Al proceso y al desarrollo de habilidades individuales. Le sigue con intensidad baja la orientación al aprendizaje FO2FORML: El conocimiento está almacenado en documentos y existe difusión de lo aprendido a todo el personal de la cooperativa, este estilo es de la etapa de distribución del conocimiento. En último lugar está la orientación, de la etapa de uso, de tipo de aprendizaje radical: FO4RADIC, lo que indica que el aprendizaje en las cooperativas es gradual.

Nuevamente el problema principal se encuentra en el uso del aprendizaje, el estilo gradual parece dominar excesivamente el funcionamiento de las cooperativas citrícolas. Favorecer proyectos más innovadores sería una iniciativa muy recomendable.

165

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

0,7 0,65
0,47

0,25
0
0,2
0,4
0,6
0,8

Orientaciones del Aprendizaje

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

FO1APEXT: Orientación al producto y desarrollo de habilidades en grupo

FO3INTRO: Orientación al proceso y desarrollo de habilidades individuales

FO2FORML: Documentación y difusión

FO4RADIC: Tipo de aprendizaje

Figura 6.8: Orientaciones o Estilos de aprendizaje (escala 0-1) de las Cooperativas Citrícolas

En la Figura 6.9 se observa que en las cooperativas citrícolas prefieren la orientación del aprendizaje hacia lo que tiene que ver con la adquisición del conocimiento, más que con la distribución y el uso.

0.65
0.53
0.38
0.53
0
0.1
0.2
0.3
0.4
0.5
0.6
0.7

Etapas del Conocimiento-Orientaciones AO Coop.

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

ADQUISICIÓN DISTRIBUCIÓN UTILIZACIÓN GLOBAL

Figura 6.9: Etapas del conocimiento – Orientaciones de AO en las Cooperativas Citrícolas

166

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

6.5.4 El Aprendizaje Organizativo en las Cajas Rurales

En la siguiente Figura 6.10 de los factores facilitadores que miden la capacidad del aprendizaje en las cajas rurales, se observa que existen dos factores con fuerte intensidad: FF2COMUN: Liderazgo motivador y comunicación entre las unidades de las cooperativas, este factor es facilitador de la distribución del conocimiento; FF1FORMA: La formación continua y el aprendizaje por inconformismo, este factor es facilitador de la distribución del conocimiento. Con una intensidad media le siguen: FF3SISTE, les interesa las mediciones porque elaboran parámetros de calidad y servicio que miden los resultados comparándolos con años pasados, este factor es facilitador de la adquisición y uso del conocimiento; y FF5MEXPE, les interesa la experimentación para desarrollar nuevos productos y procesos, este factor es facilitador de la adquisición del conocimiento. Con muy poca fuerza está el factor FF4PAGAR: La remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora, este factor es facilitador del uso del conocimiento.

0.76 0.75
0.625 0.5
0.28
0

0.5

1

Factores Facilitadores

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

FF2COMUN: Liderazgo motivador y comunicación

FF1FORMA: Formación continua y aprendizaje por inconformismo

FF3SISTE: Mediciones, visión sistémica y análisis entorno

FF5MEXPE: Mentes experimentales

FF4PAGAR: Múltiples participantes

Figura 6.10: Factores Facilitadores (escala 0-1) de las Cajas Rurales

El factor de difusión de conocimiento es el más positivo (Figura 6.11), algo superior a las cooperativas citrícolas. Un nivel intermedio es el del factor de adquisición de conocimiento algo por debajo de las cooperativas; y el factor de uso

del conocimiento se encuentra a un nivel inferior al deseable, en este factor de la

etapa del conocimiento se encuentra por debajo que las cooperativas citrícolas.

Además, al comparar con los resultados de González (2001, p. 323), aquí también hay coincidencia en que la fase de utilización es la más baja del conocimiento,

y

los niveles de las otras fases del aprendizaje están relativamente próximos.

167

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

0.63

0.74

0.37

0.6

0

0.1

0.2

0.3

0.4

0.5

0.6

0.7

0.8

Factores Facilitadores por Etapas del

Conocimiento

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y EN GRUPO

Figura 6.11: Fases del Conocimiento en Factores Facilitadores de AO en las Cajas Rurales

En la siguiente Figura observamos las Orientaciones del Aprendizaje o

Estilos de aprendizaje Organizativo en las cajas rurales. Las orientaciones del

aprendizaje que se ven con mayor intensidad son: FO3INVES, orientado al proceso y al desarrollo de habilidades individuales, y FO1APEXT, orientado al producto y al desarrollo de habilidades en grupo, estas dos orientaciones son de la

etapa del aprendizaje de adquisición y uso del conocimiento; Le sigue con

intensidad media la orientación de aprendizaje FO2FORML: El conocimiento está

almacenado en documentos y existe difusión de lo aprendido a todo el personal de

la cooperativa, este estilo es de la etapa de distribución del conocimiento. En

último lugar está la orientación de tipo de aprendizaje radical: FO4RADIC, lo

que

indica que el aprendizaje en las cajas rurales en su mayoría es gradual. Este

estilo

es de uso del conocimiento.

0.7 0.69

0.48
0.375
0
0.2
0.4
0.6
0.8

Estilos de Aprendizaje

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

FO3INTRO: Orientación al proceso y desarrollo de habilidades individuales

FO1APEXT: Orientación al producto y desarrollo de habilidades en grupo

FO2FORML: Documentación y difusión

FO4RADIC: Tipo de aprendizaje

Figura 6.12: Estilos de Aprendizaje (escala 0-1) de las Cajas Rurales

168

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 6. Resultados (I): Escalas de Medida. 2002

Los resultados son similares a los de las cooperativas citrícolas aunque el tipo de aprendizaje entre gradual y radical se encuentra más equilibrado en las cajas rurales.

0.69
0.52
0.43
0.55
0
0.1
0.2
0.3
0.4
0.5
0.6
0.7

Etapas del Conocimiento Orientaciones AO C.R.

TENDENCIA CENTRAL M DE HUBER TRANSFORMADO

ADQUISICIÓN DISTRIBUCIÓN UTILIZACIÓN GLOBAL

Figura 6.13: Etapas del conocimiento Orientaciones o estilos de AO en las Cajas Rurales

En las Cajas Rurales en cuanto a las orientaciones del aprendizaje prefieren los que están en la fase de adquisición del conocimiento, estando por encima del nivel de las cooperativas citrícolas, similar en la distribución y un poco superior en la fase del uso.

169

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

CAPITULO 7

7 RESULTADOS (II): ANÁLISIS DESCRIPTIVO

7.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza el Análisis Descriptivo Estadístico de las variables de los sectores de Cooperativas Citrícolas y de Cajas Rurales.

El análisis exploratorio con el SPSS, nos proporciona valiosa información

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
sobre las características generales de cada sector, mediante algunos de los siguientes estadísticos:

- Estadísticos centrales⁷¹: media, mediana, estimador-M de Huber.
 - Estadísticos de dispersión⁷²: desviación típica y coeficiente de variación de Pearson.
 - Percentiles: valores que dejan por debajo, un determinado porcentaje de los casos u observaciones. Los más comúnmente usados, han sido los cuartiles (percentiles 25%, 50%, 75% y 100%).
 - Diagramas de cajas y bigotes: proporcionan de una forma visual, las características centrales y de dispersión de las distribuciones. Además, nos informan de los outliers⁷³, o datos influyentes.
- ⁷¹ Los estadísticos centrales, son estimaciones de la tendencia central o media entre las cajas rurales y entre las cooperativas citrícolas de cada muestra. Se consideró conveniente incluir el estimador-M de Huber, dado que constituye una aproximación más fiable que la media y la mediana a la tendencia central, ante elevados grados de asimetría, o el efecto distorsionador de outliers en las distribuciones. La media transformada es en una escala entre 0 y 1.⁷² Proporcionan idea de la homogeneidad o concentración de la respuesta entorno al valor central
- ⁷³ SPSS distingue entre valores atípicos (entre 1.5 y 3 desviaciones típicas desde el borde superior o inferior de la caja) y valores extremos (los situados a más de 3).
- 170

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

- Diagramas de tallos y hojas: proporcionan un recuento exhaustivo del número de casos con cada valor de la variable.
 - Gráficos de barras e histogramas: proporcionan información similar a los diagramas de tallos y hojas, pero de una forma más visual, aunque menos exhaustiva.
 - Pruebas de normalidad: se ha aplicado a la mayoría de variables, los tests de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-wilks, para comprobar si los datos se ajustaban a una distribución normal⁷⁴.
- 7.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO EXPLORATORIO DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS
- En este apartado se analizan las variables que integran los factores del Modelo, los cuales son: EVA, Innovación, Ventas, Entorno, Organización, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información, Cultura Organizativa y Aprendizaje Organizativo.

7.2.1 Variables de Entorno en las Cooperativas Citrícolas

7.2.1.1 Complejidad del Entorno: G9ECOMPL

Figura 7. 1: Complejidad del Entorno en las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos
G9ECOMPL
94
0
9.7128
Válidos
Perdidos
N

Media
 20
 18
 G9EOMPL
 15
 19
 15 15
 16
 14
 12
 10
 10.0000 Mediana 10
 1.8294 Desv. típ. 8
 6.00
 14.00
 Mínimo
 Máximo
 Rango(3,15)
 Frecuencia
 0
 5
 4
 1
 2
 N =
 6
 4
 94
 6.0 7.0 8.0 11.0 10.09.0 12.0 13.0 14.0

74 La condición de normalidad, confiere mayor validez a los resultados de la mayoría de análisis estadísticos posteriormente realizados.

171

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable en las cooperativas citrícolas no pasa los tests de normalidad (Komogorov-Smirnov y Shapiro-wilk). La mediana transformada (de 0 a 1) toma el valor 0,58, indicando una complejidad medio-alta del entorno, en cuanto a dinamismo y dificultad de adaptación. No existen datos influyentes (valor atípico). La homogeneidad en la respuesta es alta, con un coeficiente de variación del 18,74%.

7.2.1.2 Competitividad del Entorno: G10EOMP
 Figura 7. 2: Competitividad del Entorno

Estadísticos
 G10EOMP
 94
 0
 16.2553
 16.0000
 2.1945
 11.00
 22.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo

Rango(3,15)

G10ECOMP

Frecuencia

40

30

20

10

0 3

12

23

36

17

3

94N =

G10ECOMP

24

22

20

18

16

14

12

10

22.020.018.016.014.012.0

La mediana transformada, toma el valor 0,55, lo que demuestra que existe alta competitividad en el entorno, en referencia a las barreras de entrada existentes, a la

competencia en el sector, el poder negociador del cliente y del proveedor, y la facilidad

para crear productos sustitutos. El coeficiente de variación es del orden del 13,47%,

siendo alta la homogeneidad en la respuesta. No existen datos influyentes.

7.2.2 Variables de Organización

7.2.2.1 Compromiso con la Cooperativa. G8COMPRO

Figura 7. 3: Compromiso con la Cooperativa

Estadísticos

G8COMPRO

94

0

Válidos

Perdidos

N

60

50

40

G8COMPRO

50

16

14

12

10.5638

11.0000

1.9208

Media

Mediana

Desv. típ.

30

27

10

8

6

4.00 Mínimo 20

4 75

15.00 Máximo

Rango(3,15)

Frecuencia

10
 0
 4.0 6.0
 3
 12.010.08.0
 8
 14.0
 3
 16.0
 N =
 2
 94

 172

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La variable no supera las pruebas de normalidad, observándose un nivel considerable de asimetría (Coef. de Asim: -0,732), y una curtosis elevada (Coef: 1,072). Existe un dato influyente (valor atípico), correspondiente al caso 75 una cooperativa de tamaño pequeño. La homogeneidad en la respuesta es alta, con un coeficiente de variación del 18%. El estimador-M de Huber (10,87) transformado, toma el valor 0,65, indicando, en media, un alto nivel de compromiso de la plantilla, para con el éxito de la cooperativa.

7.2.2.2 Activo medio: ACTIVMED
 Figura 7. 4: Activo medio

ACTIVMED
 10000
 30
 Estadísticos
 55
 33
 27
 60
 8
 6
 9
 15
 2424
 8000
 ACTIVMED
 92 6000N válidos
 20
 Perdidos
 2
 4000
 Media

1169.4059

2000

Mediana

688.4590

10

Desv. típ.

1368.8871

Frecuencia

0

Mínimo

13.96

-2000

Máximo

8193.81

0

N = 92

0.0 1000.0 2000.0 3000.0 4000.0 5000.0 6000.0 7000.0 8000.0

ACTIVMED

500.0 1500.0 2500.0 3500.0 4500.0 5500.0 6500.0 7500.0

La existencia de 4 outliers (2 valores atípicos, casos 55 (COD=3)75 y 33 (COD=5), y

dos valores extremos: 27 (COD=4) y 60 (COD=5), correspondientes a las cooperativas

de varios tamaños por facturación, estos valores distorsionan el valor de la tendencia

central, haciendo que la media (169,40 MM de ptas.) se reduzca muy por debajo de la

mediana (688,45 MM de ptas.). El estimador-M de Huber, proporciona una mejor aproximación al activo medio del sector: 775,10 MM de ptas. La dispersión en

cuanto al tamaño de las cooperativas es muy elevada, como muestra el valor del coeficiente de

variación: 217,75%.

7.2.2.3 Nivel de Universitarios: CH22

Figura 7. 5: Nivel de Universitarios

30

70

CH22

Estadísticos

0

94N =

61726057

56

23

27
13
84
27
63
0.0 5.0 10.0 15.0 20.0
60

CH22

N Válidos 94 50
Perdidos 0 40
Media 2.50
Mediana 2.00 30
Desv. típ. 2.89 20

20

10

Mínimo

0

Máximo

22

Frecuencia

10

-10

0

75 En las cooperativas citrícolas y cajas rurales:COD=1: hasta 400 millones de pesetas. COD=2: de 401 a 800, COD=3: de 801 a 1200; COD=4: de 1201 a 1600; COD=5: más de 1600.

173

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable de universitarios tiene una gran asimetría positiva (3,767). Tiene varios

valores que son atípicos que corresponden a los casos: 84 (22), 13 (10), 27 (9), 23 (8),

56 (7), 57, 60 72 y 61. Los valores más extremos corresponden a las cooperativas

citrícolas: la 84 que tiene 22 universitarios y la 13 que tiene 10

universitarios. El

Estimador-M de Huber es 1,94. El coeficiente de variación de esta variable es muy alto:

115,6%. El 18,08% de las cooperativas no tiene universitarios, el 20,21% tiene un

universitario, el 27% tiene 2, el 9,57% tiene 3, el 10,64% tiene 4, el 3,19%

tiene 3 y el 9,57% tiene igual o más de 6 universitarios.

7.2.2.4 Trabajo en equipo autodirigido: CE66

Figura 7. 6: Trabajo en equipo autodirigido

Estadísticos CE66

60

4.5

CE66 4.0
 94 Válidos N 50
 50 3.5
 0 Perdidos 40 3.0
 2.67 Media 2.5
 2.00 Mediana 30
 2.0
 .83
 1
 4
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango(1,5) 4.03.02.01.0
 Frecuencia
 20
 10
 0
 2122
 94 N =
 1.5
 1.0
 .5

No hay ninguna cooperativas que afirme hacer un uso muy intenso (ce66=5) de los equipos autodirigidos (dotados de apoyos y recursos por la dirección de la cooperativa y con autonomía en la toma de decisiones) en las actividades de la cooperativa. La importancia de éstos es nula (1) o escasa (2) en el 53,19% de los casos. Las que dicen que hacen uso medio de los equipos autodirigidos, son el 23,4% y las que ponen en práctica estos equipos son el 22,3% de las cooperativas. Esta variable tiene un coeficiente de variación del 31%. La mediana transformada llega a un valor de 0,25. Lo que demuestra una vez más que los equipos autodirigidos no tienen aceptación por todas las cooperativas.

7.2.2.5 Personal
 Figura 7. 7: Personal

Estadísticos
 PERSONAL
 94
 0
 154.5957
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 30
 20
 PERSONAL
 19
 15
 24
 700
 600
 500
 400
 300
 28
 33
 84
 136.0000
 116.1978
 8.00

625.00
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia
 10
 7
 9
 10
 5
 200
 100
 0
 0
 650.0
 600.0
 550.0
 500.0
 450.0
 400.0
 350.0
 300.0
 250.0
 200.0
 150.0
 100.0
 50.0
 0.0
 N =
 -100
 94

174

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Encontramos tres outliers en la distribución, los casos 84 con 625 empleados, el 33 con 530 empleados y el 28 con 506 empleados. Estos outliers elevan el valor de la media (154,59) por encima de la mediana (136). El estimador-M de Huber, proporciona una mejor aproximación a la tendencia central: 134,87 empleados (fijos + eventuales), valor más cercano a la mediana de la distribución. El coeficiente de variación es elevado, 75,16%, se aprecia la heterogeneidad existente en el sector, en cuanto a tamaño de la cooperativa

7.2.2.6
 Porcentaje de directivos mujeres (ejecutivas y mandos intermedios): MUJER_D
 Figura 7. 8: Porcentaje de mujeres directivas

Estadísticos
 MUJER_D
 94
 0
 20.2537
 19.0909
 20.4100
 .00
 80.00

Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 MUJER_D
 Frecuencia
 40
 30
 20
 10
 0 3
 13
 20
 15
 3
 38
 94N =
 MUJER_D
 100
 80
 60
 40
 20
 0
 -20

80.070.060.050.040.030.020.010.00.0

Esta variable evalúa el porcentaje de mujeres en puestos directivos y mandos intermedios, sobre el total de directivos fijos ejerciendo estas funciones en la

cooperativa. Se observa una considerable asimetría (Coef. de Asimetría: 0,6), con una alta dispersión de los datos (Coef. de Var.: 100%); lo que provoca que la media (20,25%) esté por encima de la mediana (19%). En el 40,4% de las cooperativas citrícolas de la muestra, no existe ninguna mujer desempeñando funciones directivas. En los casos extremos, sin ser atípicos como muestra la gráfica de caja y bigotes, el caso 36 tiene el mayor porcentaje de mujeres que es el 80%, le sigue el caso 60 con el 60% luego el caso 20 con el 58%, el caso 15 con el 57,14% y el 58 con 54,55% de mujeres. Este grupo de casos representa el 5,34% de las cooperativas. Luego encontramos 12 casos, que representan el 12,76% de las cooperativas, cada uno tiene el 50%. El resto de cooperativas tiene un menor porcentaje de mujeres que de hombres, siendo el 41,41%.

175

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.2.7

Porcentaje de mujeres no directivas respecto al total de personal

fijo (resto de mujeres): MUJER_R

Figura 7. 9: Mujeres no directivas

Estadísticos

MUJER_R

94
 0
 17.9026
 16.6667
 18.3959
 .00
 82.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 MUJER_R

Frecuencia
 40
 30
 20
 10
 0 2
 4
 8
 16
 19
 9
 35
 94N =
 MUJER_R
 100
 80
 60
 40
 20
 0
 -20
 6
 31
 80.070.060.050.040.030.020.010.00.0

En esta variable la variación en la respuesta es alta (Coef. De var.: 102,73%), con dos datos influyentes (valor atípico), el caso 6 con el 72,73% de mujeres no directivas, con código de facturación 2 y el caso 31 con el 82% de mujeres no directivas con facturación 5, son mujeres que no desempeñan labores de dirección; mientras que la tendencia central, se sitúa entorno al 16,13% (media: 17,9%, mediana: 16,66%). El 37,23% de cooperativas no tienen empleadas en ningún nivel

7.2.3 Variables de Estructura
 7.2.3.1 Estructura: ESTRUCTU
 Figura 7. 10: Estructura

Estadísticos
 ESTRUCTU
 94
 0
 5.2553
 4.0000
 4.6880
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana

Desv. típ.
 ESTRUCTU
 40
 30
 20
 29
 34
 30
 20
 10
 0
 20
 33
 52
 84
 13
 60
 1.00
 25.00
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia
 10
 0
 89
 2
 8 N =
 -10
 94
 ESTRUCTU
 7.55.02.50.0 25.022.520.017.515.012.510.0
 176

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

En esta variable recogemos el número de directivos y mandos intermedios en la plantilla de las cooperativas. Aparecen como outliers los casos 60, 13, 84, 52 y 33 con valores extremos y facturación de código 5, y el caso 20 ya no con valor extremo que pertenece a una cooperativa de facturación de código 2. Dadas las significativas

diferencias en cuanto a tamaño de las cooperativas, resulta una mejor aproximación a la tendencia central del sector, la proporcionada por el estimador-M de Huber: 4,13, valor muy cercano a la mediana (4). La dispersión en el sector es de 89,14%.

7.2.3.2 Campo de Control: CAMPCONF
 Figura 7. 11: Campo de control

Estadísticos
 CAMPCONF
 94
 0
 1.7680
 .8545
 3.3033
 .00
 26.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media

Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
CAMPCONF
Frecuencia

60
50
40
30
20
10
0 45
31
49
30
20
10
0
73315716
63
1427
6
23
26.0
24.0
22.0
20.0
18.0
16.0
14.0
12.0
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0
94N =
-10

Con esta variable evaluamos la relación entre operarios y mandos. La tendencia media en el sector, es de 1 trabajador por directivo o mando intermedio, teniendo en cuenta el estimador-M de Huber (0,9171). La dispersión en la respuesta es muy alta, siendo el coeficiente de variación del 187%. Existen tres datos influyentes (59, 19 y 56 con $\geq 3,8$ trabajadores por directivo) que no alcanzan a ser valores extremos como los casos 23 con 27 trabajadores por directivo, 6 con 10 trabajadores por directivo, el 27 y 14 con 9 por directivo, el 63 con 8 y siguen los casos 57 y 16 con 6,5, el caso 31 con 6,14, y el caso 73 con 6 trabajadores por directivo.

Cabe destacar que más del 50% de las cooperativas de la muestra tiene menos operarios que mandos, lo cual se justifica por el tamaño pequeño y por la alta temporalidad. Del mismo modo, los casos extremos con mayor campo de control se corresponden mayoritariamente con cooperativas grandes.

A efectos del análisis de regresión porque se requiere que la distribución sea más normal, eliminaremos el valor extremo correspondiente al caso 23

177

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.4 Variables de Estrategia

7.2.4.1 Costes: G6COSTES

Figura 7. 12: Estrategia de costes

Estadísticos G6COSTES

40

9

G6COSTES 8 79556869

94VálidosN

0Perdidos 30 32 7

5.7234 Media 25

6

6.0000 Mediana 20

19

1.0817 Desv. típ. 14

5

4.00

8.00

Mínimo

Máximo

Frecuencia

10

0

4

4

8.07.06.05.04.0 3 Rango(2,10) 94N =

Esta variable recoge la autovaloración de la cooperativa en cuanto a relación calidad-coste y capacidad para sacar el producto al mercado a bajo coste, con respecto a la competencia. A partir del diagrama de tallos y hojas, se observa que el 34% de las cooperativas, considera encontrarse al mismo nivel que la competencia (responden "6", valor que transformado de 0 a 1, siendo el rango de la variable [2,10], equivale al punto central de valoración: 0,5). El 20%, considera estar por encima (puntuación superior a "6" 7), las que están muy por encima que la competencia son solo el 4,25% (puntuación >=8) que son los valores influyentes de los casos 68, 55, 79 y 69. Afirman estar por debajo, el 26,6% y estar muy por debajo el 15%. Esta variable tiene un coeficiente de variación bajo (18,8%)

7.2.4.2 Diferenciación: G6DIFERE

Figura 7. 13: Estrategia de Diferenciación

30

G6DIFERE

20

Estadísticos

G6DIFERE

94

0

14.2234

14.0000

1.7910

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

20

10

10
 1717
 14
 24
 18
 16
 14
 12
 10.00Mínimo ia
 7 10
 18.00Máximo
 Frecuenc0
 3
 N =
 8
 94
 10.0 11.0 12.0 15.014.013.0 16.0 17.0 18.0
 178

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

El 61,69% de las cooperativas, considera estar por encima de la competencia, en cuanto a preferencia de los clientes por sus productos/servicios, servicio al cliente, gestión de la calidad y rapidez en sacarlos al mercado. La media transformada de 0 a 1 es 0, 75. El 4,19% considera estar muy por encima (con puntaje solo de 17 y 18, en un rango de 4 a 20). El 10,64% considera estar igual y el 7,44% estar por debajo de la competencia. La variación de la variable es de 12,58%. Este aspecto es importante en las cooperativas respecto a la competencia.

7.2.4.3 Alianzas: G7ALIANZ
 Figura 7. 14: Estrategia de Alianzas

Estadísticos
 G7ALIANZ
 94
 0
 11.8085
 12.0000
 2.4020
 4.00
 20.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango(4,20) G7ALIANZ
 Frecuencia
 50
 40
 30
 20
 10
 0
 5
 3

G7ALIANZ
 19
 39
 26
 N =
 30
 20
 10
 0
 94
 1451
 673677
 8
 176
 4
 12

En el diagrama de cajas y bigotes, puede apreciarse el alto grado de asimetría existente en la distribución (coef. de asimetría: -0,45), existen muchos datos influyentes o outliers, los dos valores mayores corresponden a los casos 12 de facturación con código 2 y el caso 4 con código 1 y en los valores menores también encontramos dos casos de facturación pequeña, el 17 con el código 1 y el 6 con el código 2 además en los valores menores están los casos 54, 51, 87, 36, 77 y 8. El Estimador de Huber es 11,90 muy cercano, casi igual a la mediana y ésta transformada, da el valor de 0,50, lo que demuestra que las cooperativas tienen un grado medio de colaboración y de externalización en las actividades de marketing, logística, I+D+I y desarrollo de proyectos relacionados con las TI. El coeficiente de variación es del 20,34%, revelando también un alto grado de homogeneidad en la respuesta. El 46,8% de las cooperativas, manifiesta una preferencia por la internalización de estas actividades, con una puntuación inferior al punto de equilibrio, "12" (el rango de la variable: [4,20]), entre internalización y externalización. En un punto medio esta el 34% de las cooperativas y el 29,78% prefiere la externalización.

179

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.4.4 Estrategia de Concentración: G5CONCEN
 Figura 7. 15: Estrategia de concentración

Estadísticos
 G5CONCEN
 94
 0
 .6809
 1.0000
 .4686
 .00
 1.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

G5CONCEN

Frecuencia

70

60

50

40

30

20

10

0

64

30

94N =

1.2

1.0

.8

.6

.4

.2

0.0

-.2

1.00.500.00

Esta variable recoge la preferencia de las cooperativas por concentrar la producción en sus actuales líneas de negocio (“vender más de lo mismo”), o bien integrar/diversificar (G5CONCEN=0) como alternativa viable para incrementar los beneficios. En el diagrama de cajas y bigotes, puede apreciarse el alto grado de concentración. En el gráfico de tallos y hojas vemos que el 31,91% de las cooperativas prefieren integrar/diversificar, pero el 68,08% prefiere la concentración o sea vender más de lo mismo. La dispersión de los datos es de un 68,82%.

7.2.5 Variables de Tecnologías de la Información

7.2.5.1 Percepción de las TI en la Cooperativa: CEPERTI

Figura 7. 16: Percepción de las Tecnologías de la Información en las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos

CEPERTI

94VálidosN

40

30

CEPERTI

33

38

22

20

18

16

52

0Perdidos

13.8085

14.0000

2.0857

8.00

20.00

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo Frecuencia

20
 10
 0
 8.0
 2
 10.0
 7
 16.014.012.0
 13
 20.018.0
 N =
 14
 12
 10
 8
 6
 94
 32826779
 366
 6714

 180

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La Media, mediana y M-Huber, casi coinciden entorno al valor “14” (valor transformado de 0 a 1: 0,625), revelando una utilidad percibida medio-alta de las TI y BBDD para la comunicación y difusión del conocimiento entre equipos y departamentos, el análisis e interpretación de la información externa e interna, y la gestión de los RRHH. La homogeneidad en la respuesta es muy alta (coef. de var.: 15,07%). Aparece un valor atípico (52) mayor con el máximo puntaje (20), es una cooperativa de código de facturación 5 o sea que factura más de 1600 millones de pesetas. Y aparecen otros valores atípicos siendo menores los casos 14, 67, 6, 36, 26, 7, 8, 79 y 32. Los casos 14 y 67 son los de valores más pequeños y notamos que el caso 14 corresponde a una cooperativa grande y el caso 67 a una pequeña de facturación con código 1.

7.2.5.2 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información: ETIMEDIO
 Figura 7. 17: Esfuerzo medio de las tecnologías de Información

Estadísticos
 ETIMEDIO
 91
 3
 6.3202
 2.4255
 13.7355
 .15
 109.52
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 110.0100.090.080.070.060.050.040.030.020.010.00.0
 ETIMEDIO
 Frecuencia

50
 40
 30
 20
 10
 0
 7
 30
 46
 91N =
 ETIMEDIO
 120
 100
 80
 60
 40
 20
 0
 -20
 6231572584
 7256
 7133
 13
 83

Esta variable recoge el promedio de inversión/gasto asociado a las TI, en los 3 ejercicios comprendidos entre 1997 y 1999. Los numerosos outliers existentes (Casos: 83, 13, 33, 71, 56, 72, 84, 25, 57, 31 y 62), elevan considerablemente el valor de la media (6,32 MM de ptas.) por encima de la mediana (2,42 MM). Recurrimos al estimador-M de Huber, para obtener una aproximación más representativa de la tendencia media del sector en cuanto al volumen de gasto/inversión asociado al desarrollo y explotación de las TI: 2,78 MM de ptas., valor más cercano a la mediana de la distribución. La gran dispersión observada en esta variable (coef. de var.: 217,24%), es lógicamente consecuencia de las significativas diferencias en cuanto a tamaño, existentes en las cooperativas.

181

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.5.3

Esfuerzo medio de las tecnologías de información relativizado al activo: ETIMEDRL

Figura 7. 18: Esfuerzo medio de las tecnologías de la información relativizado al activo

ETIMEDRL

40

.14

Estadísticos

90N =
 ETIMEDRL
 .12
 .10
 .08
 .06
 .04
 .02

0.00
 -.02
 801856821387172
 9054
 70
 62
 83
 65
 87
 ETIMEDRL

N válidos 90
 Perdidos 4
 Media 9.43E-03
 Mediana 3.98E-03
 Desv. típ. 1.69E-02
 Mínimo .00024

Máximo
 .11630

Frecuencia

30
 20
 10
 0

22
 6
 2
 38
 35

0.000 .013 .025 .038 .050 .063 .075 .088 .100 .113
 .006 .019 .031 .044 .056 .069 .081 .094 .106 .119

Esta variable se obtiene promediando los ETIs anuales (97-99) de las cooperativas, relativizados al activo en el ejercicio correspondiente. Aparecen muchos outliers en la distribución (valores extremos), son los casos 87, 65, 83, 62, 70, 54, 90, 72, 71, 8, y otros que no son extremos, los casos 13, 82, 56, 18 y 80. La Media (0,0094), mediana (0,0039) y M-Huber (0,0043). El gasto/inversión medio en el sector, no alcanza el 1% del activo de cooperativa (caso 87, máximo valor: 0,11%). La dispersión de los valores es del 179,2%, siendo muy alta. A efectos del análisis de regresión eliminaremos los valores extremos correspondientes a los casos 87, 65, 83, 62, 70, 54, 90, 72, 71, 8, 13 y 82

7.2.5.4

Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado a las ventas: ETIMEDG3
 Figura 7. 19: Esfuerzo medio de las TI relativizado a las ventas

ETIMEDG3
 60
 Estadísticos 6
 ETIMEDG3
 50 5

10

3
8
17
48
6
-1

91N =

4
3
2
1
0
5482
8
17
7170
72
62
65
83

N Válidos 91
Perdidos 3
Media .5742
Mediana .3143

40

30

20

Desv. típ. .7540
Mínimo .04
Máximo 4.76

Frecuencia

ETIMEDG3

0

0.00 .50 1.00 1.50 2.00 2.50 3.00 3.50 4.00 4.50
.25 .75 1.25 1.75 2.25 2.75 3.25 3.75 4.25 4.75
182

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable explica la inversión media en TI (ETIMEDG3) relativizada a las ventas (G3) de las cooperativas en los 3 últimos ejercicios. La asimetría es elevada (Coef. de asim: 3,30), con una alta dispersión de los datos (Coef. de var.: 131,31%); aparece un gran número de outliers (valores atípicos): los casos 83 (4,76%), 65 (3,3%), 62 (3,01%), 72(2,35%), 70(2,15%), 71, 17 y 8 como valores extremos y los casos 82 y 54 como atípicos. Las cooperativas que figuran como valores extremos invierten muy por encima de la media (0,57%) del sector, en relación tanto a su activo, como a las medidas éstas de su tamaño. El estimador-M de Huber, toma el valor 0,34%, valor más

cercano a la mediana (0,31%), que se puede considerar como una mejor estimación de la tendencia central; al estar menos influida por dichos outliers, y por la mayor dispersión por encima de la mediana.

Se destaca que más del 50% de las cooperativas invierten menos del 0,32% de las ventas en TI

7.2.5.5 Porcentaje de Informáticos: PEOPLETI

Figura 7. 20: Porcentaje de Informáticos

Estadísticos

PEOPLETI

94

0

.3534

.0000

1.5693

.00

12.50

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

PEOPLETI

Frecuencia

100

80

60

40

20

0

88

94N =

PEOPLETI

14

12

10

8

6

4

2

0

-2

1352335627145747832544

58

15

67

34

41

12.010.08.06.04.02.00.0

Con esta variable, recogemos el porcentaje de informáticos que existe en las cooperativas. Encontramos 16 outliers todos valores extremos el caso 41 figura con

12,5% de informáticos, el caso 34 con 8,33%, el caso 67 con 2,13%, el caso 15 con

1,79 % y el caso 58 con 1,41%, siguen los casos atípicos 44, 25, 83, 47, 57, 14, 27, 56,

33, 52 y 13. Llama la atención que todos los casos que figuran como valores extremos

no son cooperativas grandes, solo es el caso 41. La media esta en 0,35% de los empleados, son informáticos; la mediana esta en 0. Acudimos al estimador de Huber el

cual es igual a la mediana. El coeficiente de variación es muy alto, es del

448,37%. El coeficiente de asimetría es 3,30. El 82,97% de las cooperativas no tiene personal informático y el 17,02% tiene =>0% de informáticos.

183

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.5.6 Porcentaje de empleados con conocimiento en TI: CULTURTI
Figura 7. 21: Porcentaje de empleados con conocimiento en TI

Estadísticos CULTURTI

30
30
59
53
CULTURTI 20 7257
93VálidosN 26 6
1031
1Perdidos
6.5385Media 20
19
10
5.4054Mediana 17
5.2172Desv. típ. 0
.83Mínimo 10
12
26.47Máximo
Frecuencia
0 2222
5
4
93N =
CULTURTI
-10
26.0
24.0
22.0
20.0
18.0
16.0
14.0
12.0
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0

Con esta variable, recogemos el nivel de conocimiento de las TI en la cooperativa, quiere decir, porcentaje de empleados con dicho conocimiento. Existen siete outliers, dos extremos, los casos 53 (G3COD=2, culturti= 26,47%) y 59 (G3COD=5, culturti= 25%) y los casos con valores atípicos 31(G3COD=5, culturti= 18,75%) , 72(G3COD=3, culturti= 19,75%), 57(G3COD=4, culturti= 20,59%), 10(G3COD=1, culturti>= 16%) y 6(G3COD=2, culturti>= 16%). Este grupo de casos que figura como outliers, representa el 7,44% de las cooperativas. La media está en 6,53%, la mediana esta en 5,40%. Acudimos al estimador de Huber el cual es igual a 5,40%. El coeficiente de variación es del 79,78%. El 75,53% de las cooperativas tiene el 7% o menos de los empleados

que conocen las TI.
 A efectos del análisis de regresión eliminaremos los valores extremos correspondientes a los casos 53 y 59

7.2.5.7 Años de experiencia en aplicaciones de producción: APL_PROD
 Figura 7. 22: Años de experiencia en aplicaciones de producción

Estadísticos
 APL_PROD
 94
 0
 11,1383
 12,0000
 4,6527
 ,00
 20,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 APL_PROD
 20,017,515,012,510,07,55,02,50,0
 Histograma
 Frecuencia
 40
 30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = 4,65
 Media = 11,1
 N = 94,00
 N =
 30
 20
 10
 0
 -10
 94
 APL_PROD
 184

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La antigüedad de estas aplicaciones se esta midiendo antes del 97 y desde el año 97 hasta el 99. Encontramos una media de 11.13 y siendo el máximo teórico 20, se observa que su antigüedad tiene aproximadamente un valor medio, por lo tanto las aplicaciones son relativamente recientes.

7.2.5.8 Años de experiencia en aplicaciones de comercial: APL_COM
 Figura 7. 23: Años de experiencia en aplicaciones de comercial

Estadísticos Histograma
 40
 30

APL_COM 20 15425
 94VálidosN 30
 3959574
 0Perdidos
 7,5213Media 20 10
 8,0000Mediana
 4,3397
 ,00
 Desv. típ.
 Mínimo
 Frecuencia
 10
 0
 Desv. típ. = 4,34
 Media = 7,5
 N = 94,00
 0
 20,00Máximo
 APL_COM
 20,017,515,012,510,07,55,02,50,0
 94N =
 APL_COM
 -10

En esta variable recogemos las aplicaciones destinadas a: marketing y publicidad, gestión comercial, atención al cliente y postventa. Se observa una antigüedad muy pequeña debido a que este aspecto no lo manejan directamente sino debido a que la mayoría lo hace por medio de una cooperativa de segundo grado, ANECOOP, lo que da una media de 7,52, siendo el máximo valor teórico, 20.

7.2.5.9 Años de experiencia en aplicaciones de administración: APL_ADM
 Figura 7. 24: Años de experiencia en aplicaciones de administración

Estadísticos
 APL_ADM
 94
 0
 16,4468
 16,0000
 3,7204
 ,00
 20,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 APL_ADM
 20,017,515,012,510,07,55,02,50,0
 Histograma
 Frecuencia
 50
 40
 30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = 3,72
 Media = 16,4
 N = 94,00
 N =
 30

20
10
0
-10
94
APL_ADM
41
22
67
34

185

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Las aplicaciones que más contribuyen a elevar la puntuación de la media a 16,44, son las de contabilidad y gestión de activos fijos, y que por lo tanto usan la mayoría de las cooperativas citrícolas desde antes del 98.

7.2.5.10 Años de experiencia en aplicaciones transversales: APL_TRAN
Figura 7. 25: Años de experiencia en aplicaciones transversales

Estadísticos
APL_TRAN
94
0
8,9255
8,0000
3,4054
,00
20,00
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
Histograma
Frecuencia
50
40
30
20
10
0
Desv. típ. = 3,41
Media = 8,9
N = 94,00
30
20
10
0
-10
67
26
7125
APL_TRAN
20,017,515,012,510,07,55,02,50,0 94N =
APL_TRAN

En esta variable incluimos 6 aplicaciones que consideramos “transversales”, al intervenir en todas las fases de la cadena de valor: SIAD, SW Ofimático, Correo

electrónico, Flujo de Trabajo e Intranet.

La media (8,92) y la mediana (8) no difieren mucho, lo que denota que existe un bajo coeficiente de dispersión (38,11%). Las aplicaciones que menos antigüedad tienen son:

Flujo de trabajo, SIAD, e intranet

7.2.5.11 Siad

Figura 7. 26: Siad

Estadísticos

TI2

Válidos N 94

Histograma

80

60

6

5

4 70

7846567267469632

Perdidos 0

Media 1,54 40

3 61322

Mediana

Desv. típ.

1,00

1,24 20a

2 25332147628

Mínimo

Máximo

1

5

2,01,0

Frecuenci0

4,03,0 5,0

Desv. típ. = 1,24

Media = 1,5

N = 94,00

N =

1

0

94

TI2

TI2

186

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Se observa que la frecuencia con la que se ha contratado la gestión del parque informático es bastante baja, ya que la gran mayoría de cooperativas citrícolas respondieron con la puntuación mínima. Esto se debe a que con un pequeño parque informático se dedican a autogestionarlo sin tener que contratar a nadie para tal fin.

7.2.5.12 Software ofimático

Figura 7. 27: Software ofimático

5

Histograma

Estadísticos

100

4

TI22

80

N Válidos

94

94N =

TI22

60876941650

34

6722

26901752

0,0 1,0 2,0 3,0 4,0

Perdidos 0

Media 3,68

Mediana 4,00

Desv. típ. ,94

60

40

3

2

1

Mínimo

0

Máximo

4

Frecuencia

20

Desv. típ. = ,94

0

Media = 3,7

N = 94,00

0

-1

TI22

El 81% de las cooperativas citrícolas afirma disponer de aplicaciones ofimáticas desde antes del 98, por lo que la media (3.68) prácticamente alcanza el valor máximo teórico

en esta variable. El Software ofimático, es una de las aplicaciones transversales que

más está contribuyendo a elevar la media de experiencia.

7.2.5.13 Correo electrónico
 Figura 7. 28: Correo electrónico

Estadísticos Histograma

100 5
 TI23
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 94
 0
 3,53
 4,00
 1,17
 0
 4
 Frecuencia
 80
 60
 40
 20
 0
 Desv. típ. = 1,17
 Media = 3,5
 N = 94,00
 4
 3
 2
 1
 0
 4160875069
 34
 221267
 7963237102624
 TI23
 2,01,00,0 3,0 4,0
 N =
 -1
 94
 TI23
 187

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

. El 78% de las cooperativas citrícolas dispone de él desde antes del 98 (4), y el 22% desde el 98 (3), y 99. Existe un 22% que puede haber sido tardía la aplicación de esta TI, muy importante en la comunicación de la cooperativa. Existe una media de 3,53 muy cercana al límite máximo teórico y un coeficiente de dispersión del 33,14%.

7.2.5.14 Flujo de Trabajo
 Figura 7. 29: Flujo de Trabajo

Estadísticos Histograma

80
 5

TI24 4 11705145714053628672455

555393225

94

0

Válidos

Perdidos

N 60 3 606987

,79

,00

Media

Mediana 40

2

1,56Desv. típ. 1 22

0

4

Mínimo

Máximo

TI24

4,03,02,01,00,0

Frecuencia20

0

Desv. típ. = 1,56

Media = ,8

N = 94,00

94N =

TI24

0

-1

El 74% de las cooperativas citrícolas responden que no disponen de este tipo de aplicaciones, las que afirman disponer de ellas, son outliers (valores extremos) en la distribución. Es una de las variables que más está contribuyendo a disminuir la media de experiencia en aplicaciones transversales. Existe una media de menos de un año de antigüedad de tener esta aplicación, con un coeficiente de dispersión del 197%.

7.2.5.15 Intranet

Figura 7. 30: Intranet

Estadísticos

TI27

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

94

0

,59

,00

1,41

0

4

TI27

3,02,01,00,0

Histograma

Frecuencia

100

80

60

40

20

0

4,0

Desv. típ. = 1,41
 Media = ,6
 N = 94,00
 N =
 5
 4
 3
 2
 1
 0
 -1
 94
 TI27
 41
 77212065294256252770147184

188

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

El 80% de las cooperativas no poseen intranet y el 20% son casos extremos o aoutliers. Existe una media de menos de un año de antigüedad y hay un coeficiente de dispersión del 238%. Esta variable también contribuye a disminuir la media de antigüedad de las aplicaciones transversales.

7.2.5.16 Porcentaje de pcs sobre el total de empleados: RATIO_PC
 Figura 7. 31: Porcentaje de pcs sobre el total de empleados

Estadísticos
 RATIO_PC
 94
 0
 9,8520
 7,0001
 13,5100
 1,24
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Histograma
 Frecuencia
 50
 40
 30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = 13,51
 Media = 9,9
 N = 94,00
 140
 120
 100
 80
 60
 40
 20
 0
 63
 653

41
 125,00 Máximo
 RATIO_PC
 120,0110,0100,090,080,070,060,050,040,030,020,010,00,0
 94N =
 RATIO_PC
 -20

La Media es el 9,85%, la mediana es el 7% y el estimador M de Huber es el 7,47%.

Por lo tanto las cooperativas citrícolas disponen de un 7,47% de pc por empleado. Existe un caso extremo el 41 con el 125% y los casos atípicos mayores: 53, 6, 63 y 59 entre el 21,67% y el 32,35%, los menores 79,43,9,89 y 88 entre el 1,24% y el 2,39%.

7.2.5.17 Mainframes propios
 Figura 7. 32: Mainframes propios

Estadísticos

MAINFRAM

 N Válidos 94
 Perdidos 0
 Media ,00
 Mediana ,00
 Desv. típ. ,00
 Mínimo 0
 Máximo 0

a

Descriptivos

,06
 a. MAINFRAM es una constante y se ha desestimado.
 ,05
 ,04
 ,03
 ,02
 ,01
 0,00
 -,01
 N = 94

MAINFRAM

189

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Se observa que en las cooperativas citrícolas no existe el uso de los mainframes propios.

7.2.5.18 Mantenimiento de equipos informáticos
 Figura 7. 33: Mantenimiento de equipos informáticos

Estadísticos
 TI1
 94
 0
 4,34

5,00
1,42
1
5
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo T11
5,04,03,02,01,0
Histograma
Frecuencia
80
60
40
20
0
Desv. típ. = 1,42
Media = 4,3
N = 94,00
94N =
T11
6
5
4
3
2
1
0
836233
4157
27
34367042458152537
777641517

Tres cuartas partes de las cooperativas citrícolas, en el período del 97 al 99, ha contratado todos los años un servicio externo de mantenimiento para equipos informáticos. El 25% de las cooperativas solo desde el 99 ha realizado contrato de mantenimiento

7.2.6 Variables de Cultura Organizativa

7.2.6.1 Trabajo en Equipo: CEQUIPO

Figura 7. 34: Cultura de Trabajo en Equipo

Estadísticos
CEQUIPO
94
0
11.5957
12.0000
1.1103
7.00
15.00
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
9.08.07.0
CEQUIPO
Frecuencia

70
60
50
40
30
20
10
0 4
10.0
5
11.0
15
12.0
64
15.014.013.0
N =
16
14
12
10
8
6
94
CEQUIPO
3769267
33
36
121
52

190

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Con esta variable evaluamos si el trabajo en equipo es un rasgo característico de la Cultura de las cooperativas citrícolas. La variable no supera ambos test de normalidad, con niveles de significatividad 0,0. Existen 3 outliers (valores atípicos) mayores, son los casos 52 (G3COD=5), 21 y 1 del (G3COD=2) y valores atípicos de valores menores 36 y 33 (G3COD=5), 67 y 92 (G3COD=1), y 76 y 3 (G3COD=3), vemos que entre estos valores se encuentran cooperativas de todos los tamaños. La homogeneidad en la respuesta es muy alta (Coef. de var.: 9,58%), con una media transformada de 0,715 (escala 0-1), revelando así una importancia relevante de la cultura de trabajo en equipo.

7.2.6.2 Orientada al Empleado: CEMPLEAD
Figura 7. 35: Cultura Orientada al Empleado y RRHH

Estadísticos
CEMPLEAD
94
0
10.6383
11.0000
1.6188
3.00
15.00
Válidos
Perdidos
N
Media

Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 16.014.012.010.08.06.04.0

CEMPLEAD
 Frecuencia

60
 50
 40
 30
 20
 10
 0

53
 31
 6

94N =

CEMPLEAD

16
 14
 12
 10
 8
 6
 4
 2

33
 43
 52
 21

Al igual que en el caso de la variable anterior, la distribución no se ajusta a la curva normal. El valor máximo es del caso 21 (valor atípico), que también aparecía como outlier en la variable CEQUIPO, y el mínimo por el caso 52 (también valor atípico), una cooperativa de gran tamaño (G3COD=5) y los otros valores atípicos menores son el 33 (G3COD=5), que también figura en la variable de cultura de equipo, y el 43 (G3COD=2).

7.2.6.3 Profesionalidad: CPROFESI

Figura 7. 36: Cultura Profesional

Estadísticos

CPROFESI

94

0

11.3511

12.0000

1.0847

6.00

15.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [3,15]

16.014.012.010.08.06.0

CPROFESI

Frecuencia

80

60

40

20
0
75
14 94N =
CPROFESI
16
14
12
10
8
6
4
42649
33
52
191

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La distribución tiene asimetría negativa (Coef. de Asim.: -0,26), tal como puede apreciarse en el diagrama de cajas y bigotes, y en el gráfico de barras, el valor de la media (transformada: 0,69). La profesionalidad se muestra con alta intensidad en la cultura de las cooperativas. La homogeneidad en la respuesta es muy elevada (Coef. de Var.: 9,51%), lo vemos en la gráfica, que un 91% de las cooperativas puntúan entre 10 y

12. Existen tres datos influyentes, son los casos de valores menores 33 (G3COD=5), 9 (G3COD=2), 64 y 42 (G3COD=1) y como valor atípico mayor está el caso 52 (G3COD=5). que es una empresa grande y ha sido atípico en las anteriores culturas.

7.2.6.4 Participativa: CPARTICP
Figura 7. 37: Cultura Participativa

Estadísticos
CPARTICP
94
0
10.4894
10.0000
1.5009
7.00
14.00
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
CPARTICP
Fr
ec
40
30
20
10
31
12
28

11
 94N =
 16
 14
 12
 10
 8
 6
 7563617
 Rango: [3,15]
 14.0 13.0 12.0 11.0 10.0 9.0 8.0 7.0
 ue
 nc
 ia 0
 6
 4

CPARTICP

Tiene un coeficiente de asimetría negativo: -0,437. Encontramos 4 valores menores atípicos que corresponden a los casos 17 (G3COD=1), 36 y 75 (G3COD=3) y 6 (G3COD=2). La media transformada de la cultura participativa en una escala de 0 al 14 representa un valor de 0,62. Existe homogeneidad en la respuesta, el coeficiente de variación es del 14,30%

7.2.6.5 Motivadora: CMOTIVA

Figura 7. 38: Cultura Motivadora

Estadísticos

CMOTIVA
 VálidosN 94
 CMOTIVA
 50
 40
 46
 16
 14
 Perdidos
 Media
 0
 11.0745 30
 12
 10
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [3,15]
 12.0000
 1.5327
 6.00
 14.00
 8.07.06.0
 Frecuencia
 20
 10
 0
 7
 9.0
 6
 10.0
 11
 11.0
 16
 12.0 13.0
 4
 14.0

N =
 8
 6
 4
 94
 CMOTIVA
 34
 30
 192

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La motivación de los empleados es un rasgo característico de las cooperativas citrícolas, alcanzando la media transformada el valor 0,67. La dispersión en la respuesta es también muy reducida (coef. de var.: 13,73%), con dos outlier el caso 34 (valor atípico), una cooperativa de pequeño tamaño (G3COD=1), y el caso 30 (G3COD=2) que alcanza el valor mínimo en esta variable (6).

7.2.6.6 Normativismo: CNORMAT
 Figura 7. 39: Cultura Normativa

Estadísticos
 CNORMAT
 94
 0
 5.7660
 6.0000
 1.1862
 3.00
 8.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [2,10]
 CNORMAT
 Frecuencia
 50
 40
 30
 20
 10
 0
 8
 11
 46
 11
 16
 94N =
 CNORMAT
 9
 8
 7
 6
 5
 4
 3

2

5290

3543538118872313

8.07.06.05.04.03.0

Esta variable evalúa la intensidad del Normativismo presente en la Cultura de las

cooperativas citrícolas. La homogeneidad en la respuesta es alta (Coef. De var.:

20,48%), tiene muchos valores atípicos: los valores menores corresponden a dos cooperativas de tamaño grande el caso 90 con el código de facturación 3 y el caso 52

con el código de facturación 5. Encontramos también valores atípicos mayores y entre

ellos también encontramos dos cooperativas grandes de código 5 los casos 13 y 23.

Además los casos 87, 18 y 81 (G3COD=1) y 53, 43 y 35 (G3COD=2). La distribución tiene mayor dispersión por debajo de la mediana (Coef. de Asim.: -0,164), lo que

provoca que la media esté ligeramente por debajo de ésta hasta el valor 5,76. La media

transformada toma el valor 0,47. Por lo tanto este tipo de cultura es débil en las

cooperativas.

7.2.6.7 Rechazo al Cambio: CRECAMB

Figura 7. 40: Cultura de Rechazo al Cambio

Estadísticos

CRECAMB

94

0

2.5319

2.0000

.9240

1.00

4.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5]

4.03.02.01.0

CRECAMB

Frecuencia

60

50

40

30

20

10

0

22

12

54

6

94N =

CRECAMB

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5

1.0
.5
193

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La orientación de la cultura hacia el rechazo al cambio, por las nuevas tecnologías, encontramos que en este tipo de cultura en las cooperativas, la mediana transformada logra un valor de 0,25, lo que quiere decir que el rechazo es muy bajo. Solo el 23,4% de las cooperativas cítrícolas aceptan que existe rechazo. La distribución de los valores tiene un coeficiente de asimetría igual a 0,573, por este motivo el valor de la media es un poco superior al valor de la mediana.

7.2.7 Variables de valores de Cultura

7.2.7.1 Solidaridad: VS

Figura 7. 41: Valor de Solidaridad

Estadísticos

VS

94

0

7.5106

8.0000

.9361

5.00

10.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [2,10]

VS

Frecuencia

50

40

30

20

10

0

5

47

28

9

3

94N =

VS

11

10

9

8

7

6

5

4

475125

152

10.09.08.07.06.05.0

En este valor de solidaridad, encontramos 5 valores atípicos, ninguno valor extremo, ellos son los casos 52(G3COD=5) y 1(G3COD=1) como mayores y los 25(G3COD=5), 51(G3COD=2) y 47(G3COD=5) como valores menores. La distribución de esta variable tiene un coeficiente de asimetría de -0,39. Un coeficiente de dispersión de 12,38%. La media transformada logra un valor de 0,68. Se confirma que en estas cooperativas existe con gran intensidad el valor de la solidaridad. Aunque totalmente de acuerdo solo está el 2,12%. El resto de cooperativas se encuentra en las que están de acuerdo y en las que están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

7.2.7.2 Lealtad: VL

Figura 7. 42: Valor de Lealtad

Estadísticos

VL

94Válidos N

VL

70

60

60

5.5

5.0

4.5

0

3.6277

Perdidos

Media

50

40

4.0

3.5

4.0000Mediana 30

3.0

.6718

2.00

Desv. típ.

Mínimo 20

a

24

2.5

2.0

5.00Máximo

Rango: [1,5] 2.0

Frecuencia

0

7

3.0 4.0 5.0

N =

1.5

94

VL

194

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Al analizar este valor de lealtad, se observa que no hay outliers, su coeficiente de dispersión es bajo del 18,50%. La media transformada toma un valor de 0,65. El

7,44% de las cooperativas está en desacuerdo en que hay lealtad. El 25,53% está ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 63,83% está de acuerdo y el 3,19% está totalmente de acuerdo en que en su cooperativa hay lealtad.

7.2.7.3 Igualdad: VI
 Figura 7. 43: Valor de Igualdad

Estadísticos

VI
 94
 0
 3.9574
 4.0000
 .5062
 2.00
 5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango(1,5)

VI
 Frecuencia
 80
 60
 40
 20
 0
 8
 76
 8
 94N =
 VI
 5.5
 5.0
 4.5
 4.0
 3.5
 3.0
 2.5
 2.0
 1.5
 349329838422325
 132
 239053171216152

5.04.03.02.0
 La variable del valor de la igualdad tiene un coeficiente de asimetría negativo: - 1,09.

Con un coeficiente de dispersión del 12,65%. La media transformada alcanza un valor de:0,73. Encontramos muchos outliers que puntúan 2, 3 y 5. Lo que quiere decir que el 2,12% correspondiente a los casos 2 y 13 dicen no estar de acuerdo en que el valor de igualdad exista en las cooperativas. El 10,6% manifiesta estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 80,85% manifiesta estar de acuerdo y el 8,51% de las cooperativas son las que están totalmente de acuerdo.

7.2.7.4 Responsabilidad: VR
 Figura 7. 44: Valor de Responsabilidad

Estadísticos
 VR
 Válidos N 94
 VR
 80
 60
 76
 5.5
 5.0
 4.5
 Perdidos 0 4.0
 Media 3.9681 3.5
 Mediana
 Desv. típ.
 4.0000
 .4741
 40
 3.0
 2.5
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [1,5]
 2.00
 5.00
 2.0
 Frecuencia
 20
 0
 3.0
 9
 4.0 5.0
 8
 94N =
 VR
 2.0
 1.5
 51
 195

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable que representa el valor de responsabilidad, tiene un coeficiente de dispersión del 11,86%. Su coeficiente de asimetría es negativo (-0,72). El 1% de las cooperativas dice estar en desacuerdo en que exista respeto. El 9,57% dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 80,85% dice estar de acuerdo y el 8,51% dice estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,74, lo que nos indica que existe este valor con mucha fuerza.

7.2.7.5 Confianza: VC
 Figura 7. 45: Valor de Confianza

Estadísticos
 VC
 94
 0
 3.8191
 4.0000
 .5673
 2.00

5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [1,5]

VC
 Frecuencia

80
 60
 40
 20
 0 4
 73
 13
 4

94N =

VR
 5.5
 5.0
 4.5
 4.0
 3.5
 3.0
 2.5
 2.0
 1.5
 51

5.04.03.02.0

Esta variable que representa el valor de confianza, tiene un coeficiente de dispersión del 14,69%. Su coeficiente de asimetría es negativo (-1,45). El 4,25% de las cooperativas dice estar en desacuerdo en que existe confianza. El 13,83% dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 77,69% dice estar de acuerdo y el 5,32% dice estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,70, lo que nos indica que existe este valor con bastante fuerza.

7.2.7.6 Respeto: VRE

Figura 7. 46: Valor de Respeto

Estadísticos

VRE

94

0

4.0957

4.0000

.3899

3.00

5.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5] 5.004.504.003.503.00

VRE

Frecuencia

100

80
60
40
20
0
12
79
94N =
VRE
5.5
5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
2.5
254767
61902312063241278212652
196

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable que representa el valor de respeto, tiene un coeficiente de dispersión del 9,29%. Su coeficiente de asimetría es positivo (0,9). El 10,7% dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 84,04% dice estar de acuerdo y el 12,76% dice estar

totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,77, lo que nos indica que existe este valor con mucha fuerza en las cooperativas.

7.2.7.7 Honestidad: VH
Figura 7. Figura 7. 47 Valor de Honestidad

Estadísticos
VH
94
0
4.1383
4.0000
.3768
3.00
5.00
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
Rango: [1,5]
5.004.504.003.503.00
VH
Frecuencia
100
80
60
40
20
0
14
79
94N =

VH
5.5
5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
2.5
47

262178122463201239061133352

Esta variable que representa el valor de honestidad, tiene un coeficiente de dispersión del 8,95%. Su coeficiente de asimetría es positivo (1,49). Solo el 1,06% dice

estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 84,04% dice estar de acuerdo y el 14,89% dice

estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,78, lo que

indica que existe este valor con mucha fuerza en las cooperativas citrícolas.

7.2.7.8 Sinceridad: VSI

Figura 7. 48: Valor de Sinceridad

Estadísticos

VSI

80 5.5

VSI

94

0

3.9574

4.0000

.5062

2.00

5.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5] 2.0

Frecuencia 60

40

20

0

3.0

11

4.0

73

5.0

9 94N =

VSI

5.0

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5

6733944662375629762547

66

90231632478212652

197

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable que representa el valor de sinceridad, tiene un coeficiente de dispersión del 12,65%. Su coeficiente de asimetría es negativo (-0,58). El 1% de las cooperativas dice estar en desacuerdo en que exista sinceridad. El 11,7% dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 77,65% dice estar de acuerdo y el 10,6% dice estar totalmente de acuerdo. La mediana transformada llega a un valor de 0,73, lo que nos indica que existe este valor con mucha fuerza.

7.2.8 Variables de Aprendizaje Organizativo: Factores Facilitadores

7.2.8.1 Formación: FF1FORMA

Figura 7. 49: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Formación

Estadísticos

FF1FORMA

94

0

18,6596

19,0000

1,9868

12,00

23,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

FF1FORMA

Frecuencia

50

40

30

20

10

0

6

41

34

8 94N =

FF1FORMA

24

22

20

18

16

14

12

10

31

24,022,020,018,016,014,012,0

La preocupación de las cooperativas citrícolas por la elaboración de parámetros de

medida de sus resultados, la formación de sus empleados, y el aprendizaje por el

inconformismo es evaluada a través de esta variable. No se superan los tests de normalidad, con una baja dispersión (coef. de var.: 10,61%). El valor mínimo es

alcanzado por los casos 33 y 36 (valor atípico), aparecen otros valores menores como atípicos que son los casos 31, 50, 79, 93 y 75. Y los que aparecen con valores atípicos mayores, son los casos 69 y 90. La mediana transformada toma el valor 0,70, revelando así un alto interés por las actividades de formación y medición de resultados.

198

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.8.2 Comunicación: FF2COMUN
Figura 7. 50: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Comunicación y Liderazgo Motivado

Estadísticos

FF2COMUN

94

0

15,1809

16,0000

1,9782

10,00

20,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

FF2COMUN

Frecuencia

60

50

40

30

20

10

0 4

9

53

1314

94N =

FF2COMUN

22

20

18

16

14

12

10

8

54

20,018,016,014,012,010,0

En la definición de esta variable, intervienen factores facilitadores del Aprendizaje

como: el Liderazgo Participativo, la Visión Sistémica y el Clima de Apertura y Comunicación en las cooperativas citrícolas. La distribución no se ajusta a una curva

normal con niveles de significación 0,0. La dispersión en la respuesta es pequeña (coef.

de var.: 13%), aparecen como valores atípicos menores los casos 54, 65, 13 y 76.

Y

como valores mayores figuran los casos 61, 52, 22 y 12. La mediana transformada (escala de 0 a 1) llega a un valor del 0,75, por lo que podemos afirmar, que los factores que intervienen en la definición de la variable, están potenciando la capacidad de Aprendizaje de las empresas del sector.

7.2.8.3 Visión Sistémica: FF3SISTE

Figura 7. 51: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador : Visión Sistémica

Estadísticos

FF3SISTE

94

0

14,3723

14,5000

1,6263

10,00

18,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [4,20]

18,016,014,012,010,0

FF3SISTE

Frecuencia

50

40

30

20

10

0

46

33

11

3

94N =

FF3SISTE

20

18

16

14

12

10

8

8336

176432

199

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

En esta variable puntúan positivamente factores como la Preocupación por la Medida, la Visión Sistémica, el Clima de Apertura y Comunicación, y el Análisis del

Entorno. No tienen distribución normal (coef. de asim.: -0,74) y se ve alterada por los outliers (valores atípicos), los casos 32, 64, 17, 36, y 83, todos con puntuación menor.

Los tres primeros casos corresponden a empresas pequeñas (G3COD=1), el caso 33

corresponde al código 3 y el caso 83 al código 5 o sea que esta empresa es de tamaño grande. La dispersión es muy reducida (Coef. de Var.: 11,27%). La mediana transformada, toma el valor 0,656.

7.2.8.4 Participación: FF4PAGAR

Figura 7. 52: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador : Participación

Estadísticos

FF4PAGAR

94

0

4.8617

4.0000

1.4112

3.00

8.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [2,10]

FF4PAGAR

Frecuencia

60

50

40

30

20

10

0

9

21

3

53

6

94N =

FF4PAGAR

9

8

7

6

5

4

3

2

8.07.06.05.04.03.0

En la definición de esta Componente Principal del Aprendizaje Organizativo, interviene el nivel de participación de los empleados, en el desarrollo e implantación de nuevas ideas, y en los proyectos de mejora que la cooperativa lleva a cabo. La distribución presenta una marcada asimetría positiva (Coef. de Asim.: 1,0), debido a cooperativas con altas puntuaciones, que no llegan a aparecer como outliers; elevándose la media ,86 por encima de la mediana (4). El estimador M-Huber, adquiere un valor igual a la mediana valor que transformado equivale a 0,25; por lo que nos encontramos, con una escasa puntuación media del sector en esta Componente, y con gran homogeneidad en la respuesta (Coef. de Var.: 29%).

200

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.8.5 Experimentación: FF5MEXPE

Figura 7. 53: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Experimentación

Estadísticos

FF5MEXPE

94

0

7.3617

8.0000

1.1810

4.00

10.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [2,10]

10.09.08.07.06.05.04.0

FF5MEXPE

Frecuencia

60

50

40

30

20

10

0 3

55

10

18

33

94N =

FF5MEXPE

11

10

9

8

7

6

5

4

3

El aprecio por la experimentación, es recogido por esta Componente. La distribución

presenta una mayor dispersión de los datos por debajo de la mediana, siendo el coef. de

var. del 16%, sin llegar a aparecer ningún outlier. A pesar de la asimetría (coef. De asim:

-0,9), mediana y M-Huber (8) coinciden. La mediana transformada logra un valor de 0,75,

transformada de 0 a 1; pudiéndose hablar, de un aprecio alto por la experimentación en

el sector.

7.2.9 Variables de Aprendizaje Organizativo: Orientadores de

Aprendizaje

7.2.9.1

Orientación al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo:

FO1APEXT

Figura 7. 54: Aprendizaje Organizativo. Orientación: al producto y Desarrollo de

habilidades de Grupo.

Estadísticos

FO1APEXT

94

0

15.1064

16.0000

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

FO1APEXT

70

60

50

40

30

62

22

20

18

16

14

12

67

52

1.5273

8.00

Desv. típ.

Mínimo 20 22

10

8 36

20.00 Máximo

Frecuencia

10

0 4 4

N =

6

94

FO1APEXT

10.08.0 12.0 14.0 16.0 18.0 20.0

201

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Este factor de Estilo, evalúa la Orientación al Producto y la importancia del Aprendizaje en Equipo en las cooperativas. La distribución no supera los tests de normalidad, debido a los outliers o valores atípicos que presenta, que son los casos con valores menores: 36 y 67 y con valor mayor el caso 52 El Estimador-M de Huber es 15,23, la mediana transformada toma el valor 0,70, siendo la respuesta recogida muy homogénea (coef. de var.: 10%).

7.2.9.2 Documentación y Difusión: FO2FORML

Figura 7. 55: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Documentación y formal

Estadísticos

FO2FORML

94

0
 11.5638
 12.0000
 2.3717
 6.00
 17.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [4,20]
 18.016.014.012.010.08.06.0

FO2FORML
 Frecuencia

30
 20
 10
 0
 7
 22
 2626
 11
 94N =
 FO2FORML
 18
 16
 14
 12
 10
 8
 6
 4

La documentación explícita de la información para la toma de decisiones y resolución de problemas, y su difusión mediante métodos formales (presentaciones, informes escritos, programas de formación), es un elemento más de Estilo, que queda recogido por este factor. La homogeneidad (coef. de var.: 20,5%) y simetría (coef. de asim.:0,027) de la distribución son altas, no detectándose ningún dato influyente. El mayor número de casos por debajo de la mediana (12,00), causa que la media descienda por debajo de ésta hasta 11,56. El estimador M-Huber, adquiere un valor más próximo a la media: 11,57, la mediana transformada toma el valor 0,47 en la escala transformada de 0 a 1.
 202

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.9.3 Orientación al Proceso y a la investigación: FO3INVES
 Figura 7. 56: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Orientación al Proceso, a la investigación

Estadísticos
 FO3INTRO
 94
 0
 17.4043
 18.0000

1.9362
 12.00
 20.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [5,25]
 FO3INTRO
 Frecuencia

30
 20
 10
 0

13
 17
 19
 20
 11

6
 33
 2

94N =

FO3INTRO

22

20

18

16

14

12

10

20.019.018.017.016.015.014.013.012.0

En la definición de este factor, puntúan positivamente las Fuentes de Conocimiento internas y externas, el desarrollo de habilidades individuales, y la Orientación al Proceso de las cooperativas (los esfuerzos de aprendizaje se centran en mejorar los procedimientos mediante los cuales los productos y/o servicios son obtenidos). La homogeneidad en la respuesta es muy alta (coef. de var.: 11%), y la mediana (18) transformada toma el valor 0,65. La distribución presenta una asimetría hacia la izquierda (coef. de asim.: -0,764), lo que provoca que la media descienda por debajo de la mediana hasta 17,4. No existen datos influyentes.

7.2.9.4 Tipo de Aprendizaje Radical: FO4RADIC

Figura 7. 57: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Radical

Estadísticos

FO4RADIC

70

9

FO4RADIC

Válidos

Perdidos

N 94

0

60

50

58

8

7

6
 Media 4.6915 40 5
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [2,10]
 4.0000
 1.3036
 2.00
 8.00
 3.02.0
 Frecuencia
 30
 20
 10
 0 4
 4.0 5.0
 7
 6.0
 14
 7.0
 4
 8.0
 6
 N =
 4
 3
 2
 1
 94
 FO4RADIC

203

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Por Aprendizaje Radical, se entiende aquél que conduce a buscar las causas subyacentes a los problemas, criticando lo que se hace y cómo se hace, generando cambios drásticos si es preciso; no conformándose con ir solucionando los problemas según éstos van surgiendo. Es este Estilo de Aprendizaje, lo que trata de evaluar el factor FO4RADIC. La dispersión en la respuesta es muy reducida (coef. de var.: 27,7%). La mediana transformada toma el valor 0,25, indicando pues, una escasa orientación hacia el aprendizaje radical en el sector de las cooperativas citrícolas.

7.2.10 Variables de Innovación

7.2.10.1 En el Proceso: G12INPRC

Figura 7. 58: Innovación en el Proceso

Estadísticos
 G12INPRC
 94
 0
 7.4681
 8.0000
 1.3092
 2.00
 10.00
 Válidos
 Perdidos

N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango(2,10)
 G12INPRC
 Frecuencia

80
 60
 40
 20
 0
 8
 68
 15
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0

317364790
 1067
 17
 53525194

10.08.06.04.02.0 94N =

Con esta variable, recogemos el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos en los dos últimos ejercicios por la cooperativa, para la mejora de los procesos productivos; mediante la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas de gestión (informática, I+D, incorporación de personal cualificado, cursos de formación, etc.). Existen cuatro datos influyentes, los casos 52(G3COD=5), 51(G3COD=2), 53(G3COD=2) y 94(G3COD=1) con valores mayores y con valores menores que representa el 8,5% de las cooperativas, los casos 7(G3COD=2), 90(G3COD=4), 31(G3COD=5), 36(G3COD=3) y 47(G3COD=5) y valores menores extremos son los casos 17(G3COD=1), 67(G3COD=1) y 10(G3COD=1). La tendencia central transformada (de 0 a 1) de la respuesta en el sector, se sitúa entorno al 0,75, revelando, que el nivel de cambios introducidos ha sido alto en los procesos de la cooperativa, durante los 2 últimos ejercicios del estudio. El coeficiente de dispersión es del 17,42%.

204

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.10.2 En el Producto o Servicio: INNOVPRD
 Figura 7. 59: Innovación en el Producto o Servicio

10

INNOVPRD

Estadísticos

70

94N =
 607631496921067

63234555154765
 INNOVPRD
 N Válidos

60

7
 9
 58
 20
 8

94

9

Perdidos

0

50

7

Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo

5.2766
 5.0000
 1.4399

3.00

9.00

6
 5

40

30

4

20

Frecuencia

3

Rango(2,10)

10

2

0

INNOVPRD

4.0 6.0 8.0 10.0

La innovación en productos y servicios en los dos últimos ejercicios, se evalúa en esta variable, a través del nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por la

cooperativa para su mejora, así como por el porcentaje de nuevos productos y servicios sobre el total de ventas. Existe asimetría positiva de 1,075, nos muestra unos outliers con valores extremos mayores puntuando 9, ellos son los casos 15(G3COD=3), 55(G3COD=3), 45(G3COD=1), 23(G3COD=5), 63(G3COD=3), 65(G3COD=1), y 47 (G3COD=5), que representan el 7,4% de las cooperativas. También observamos unos valores menores, no extremos que puntúan 3, y son los casos 49(G3COD=1), 92(G3COD=1), 76(G3COD=3), 60(G3COD=5), 6(G3COD=2), 31(G3COD=5), 67(G3COD=1), y 10(G3COD=1), representan el 8,5% de las cooperativas. La tendencia central transformada, es de 0,375 y vemos que el 51% de las cooperativas están puntuando 5 en un rango de 2 a 10, lo que demuestra que la innovación en productos y servicios no ha sido relevante en los dos últimos ejercicios.

7.2.11 Variable de Ventas

7.2.11.1 Ventas:G3

Figura 7. 60: Ventas

10000

G3

Estadísticos

40

8000

G3

N Válidos

94

6000

1431

33

66

Perdidos

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

0

1184,90

800,00

1385,93

80

30

20

4000

2000

0

Máximo

10

8200

Frecuencia

-2000

N = 94

G3

0

0,0 1000,0 2000,0 3000,0 4000,0 5000,0 6000,0 7000,0 8000,0
500,0 1500,0 2500,0 3500,0 4500,0 5500,0 6500,0 7500,0

205

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable mide las ventas medias. Existe asimetría positiva de 2,78 que es muy alta, muestra unos outliers con valores extremos mayores son los casos 13(G3COD=5), 84(G3COD=5), 66(G3COD=5), y otros que no son extremos, el caso 33(G3COD=5), 31(G3COD=5) y 14(G3COD=5). Ante la alta dispersión de los valores (Coef. Var.=116,9%), acudimos al Estimador de Huber= 803,26, como tendencia central. A efectos del análisis de regresión eliminaremos los valores extremos correspondientes a los casos 13, 84, 66, 33, 31, 14, 28, 56, 60, 23, y 83

7.2.11.2 Ventas Relativizadas al Personal: G3REL_PE
Figura 7. 61: Ventas Relativizadas al Personal

Estadísticos

G3REL_PE

94

0

10.7240

5.9584

25.9541

2.12

250.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

240.0220.0200.0180.0160.0

140.0120.0100.080.060.040.020.00.0

G3REL_PE

Frecuencia

50

40

30

20

10

0 4

46

39

91N =

G3REL_PE

50

40

30

20
10
0
-10
59
66
31

Esta variable mide las ventas medias relativizadas al personal. Existe asimetría positiva de 2,78 que es muy alta, nos muestra unos outliers con valores extremos mayores son los casos 41(G3COD=5), 31(G3COD=5), 66(G3COD=5), 59(G3COD=5), y otros que no son extremos, el caso 63(G3COD=3), 13(G3COD=5) y 85(G3COD=2) que representan el 6,38% de las cooperativas. Ante la alta dispersión de los valores (Coef. Var.=242%), se acude al Estimador de Huber= 6,32, como tendencia central. En el gráfico de tallos y hojas observamos que el 27,65% de las cooperativas vende por persona entre 2 y 3 millones de pesetas, el 22,34% vende entre 4 y 5 millones de pesetas por persona y las cooperativas que figuran como casos outliers venden por encima de 24 millones de pesetas por persona. Las que más venden son el caso 31 con 43,75 millones de pesetas por persona, el caso 66 con 35,97 y el caso 59 con 33,33 millones de pesetas por persona. Es importante tener en cuenta en este análisis que observamos que el grupo que solo vende por persona entre 2 y 3 millones es una cifra muy baja, esto nos lleva a pensar que las cooperativas pudieron dar unas los datos del personal temporal, el equivalente al año hombre o simplemente han dado el número de personas contratadas, sin hacer la transformación a año hombre. A efectos del análisis de regresión eliminaremos los valores extremos correspondientes a los casos 41, 31, 66 y 59

206

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.12 Variable de Valor Económico Añadido (EVA)
7.2.12.1 Valor Económico Añadido Medio: EVAMEDIO
Figura 7. 62: Valor Económico Añadido Medio

Estadísticos

EVAMEDIO

91

3

-108.0652

-56.7024

142.8769

-769.50

4.50

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

0.0
 -50.0
 -100.0
 -150.0
 -200.0
 -250.0
 -300.0
 -350.0
 -400.0
 -450.0
 -500.0
 -550.0
 -600.0
 -650.0
 -700.0
 -750.0
 EVAMEDIO
 Frecuencia
 40
 30
 20
 10
 0
 29
 23
 1111
 55
 22
 91N =
 EVAMEDIO
 200
 0
 -200
 -400
 -600
 -800
 -1000
 25
 55
 33
 27
 605
 Valores extremos
 4 4.50
 80 2.38
 70 .00
 87 -.05
 17 -.16
 5 -769.50
 60 -766.21
 27 -527.48
 33 -406.53
 55 -376.11
 1
 2
 3
 4
 5
 1
 2
 3
 4
 5
 Mayores
 Menores
 EVAMEDIO
 Número
 del caso Valor

Con esta variable, recogemos el promedio del valor económico añadido (EVA) en los ejercicios 1997,1998 y 1999. Existen seis datos influyentes con valores menores, los casos 25(G3COD=5) 55(G3COD=3) 33(G3COD=5) 27(G3COD=4) 5(G3COD=5) y 60(G3COD=5), estos casos bajan considerablemente la media=(-108,06) por debajo de la mediana=(-56,70). Recurrimos al estimador Huber=(-68,30), para obtener una aproximación más representativa de la tendencia media del sector en los ejercicios desde el año 97 al año 99. El coeficiente de dispersión es del 132,21%. Observamos en la tabla de valores extremos, los mayores, sin ser outliers, como lo demuestra la gráfica de caja de bigotes, que en esta muestra que hemos tomado de las cooperativas, solo los casos 4 y 80 dan valor positivo en EVAMEDIO. Son casos que corresponden a dos cooperativa de (G3COD=1) facturación pequeña. La cooperativa con EVAMEDIO más negativo es el caso 5 y tiene código de facturación 5.

207

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.2.12.2 Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo: EVAREMED
 Figura 7. 63: Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo

Estadísticos

EVAREMED

91

3

-9.17E-02

-8.85E-02

7.514E-02

-.68

.04

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

-.

-.05

-.10

-.15

-.20

-.25

-.30

-.35

-.40

-.45

-.50

-.55

-.60

-.65

-.70

EVAREMED

Frecuencia

60
 50
 40
 30
 20
 10
 0
 23
 50
 7
 91N =
 EVAREMED
 .2
 0.0
 -.2
 -.4
 -.6
 -.8
 39
 3
 42
 5
 1770
 480
 Valores extremos
 80 .04
 4 .03
 70 .00
 17 .00
 87 -.01
 5 -.68
 42 -.25
 3 -.21
 39 -.18
 85 -.15

1
 2
 3
 4
 5
 1
 2
 3
 4
 5

Mayores
 Menores
 EVAREMED
 Número
 del caso valor

Esta variable se obtiene promediando los EVAS anuales (1997-1999) de las cooperativas, relativizando al activo en el ejercicio correspondiente. Aparecen 8 outliers en la distribución (valores atípicos), 4 de ellos con valores mayores, sin ser extremos, son los casos 80 (G3COD=1), 4(G3COD=1), 70(G3COD=1), y 17 (G3COD=1), Son los casos que el EVAREMED da positivo. Los casos que dan mayor valor negativo y figuran como outliers son 5(G3COD=5), 42(G3COD=1), 3(G3COD=3), y 39(G3COD=2). La media=-0,091, la mediana = -0,088. Acudimos al estimador de Huber= 0,086, el cual nos da una tendencia más acertada debido a la diferencia existente entre la media y la mediana, así no sea muy grande. El coeficiente de variación es igual al 82,41%
 A efectos del análisis de regresión eliminaremos

el valor extremo correspondiente al caso 5
208

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO EXPLORATORIO DEL SECTOR DE LAS CAJAS RURALES

En el sector de las Cajas Rurales analizamos las mismas variables que en las Cooperativas Citrícolas, a excepción de una variable con la que determinamos la antigüedad de aplicaciones que sirven para la difusión de la Cultura Organizativa.

7.3.1 Variables de Entorno en las Cajas Rurales

7.3.1.1 Complejidad del Entorno: G9ECOMPL

Figura 7. 64: Complejidad del Entorno

Estadísticos

G9ECOMPL

27

1

9.8889

10.0000

1.7614

5.00

13.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

14.012.010.08.06.0

G9ECOMPL

Frecuencia

14

12

10

8

6

4

2

0 1

9

12

4

1 27N =

G9ECOMPL

14

12

10

8

6

4

118

Gráfico Q-Q normal de G9ECOMPL

14131211109876

Normal esperado

2

1

0

-1

-2

La variable pasa ambos tests de normalidad (Komogorov-Smirnov y Shapiro-wilk) con niveles de significación 0,096 y 0,295. La mediana transformada (de 0 a 1) toma el valor 0,58, indicando una complejidad medio-alta del entorno, en cuanto a dinamismo y dificultad de adaptación. Existe un dato influyente (valor atípico), el caso 118, correspondiente a una pequeña caja rural, que alcanza el mínimo teórico en esta variable (3). La homogeneidad en la respuesta es alta, con un Valor observado coeficiente de variación del 18%.

209

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.1.2 Competitividad del Entorno: G10ECOMP
 Figura 7. 65: Competitividad del Entorno

Estadísticos

G10ECOMP

27

1

16.4815

16.0000

2.5172

12.00

21.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

22.020.018.016.014.012.0

G10ECOMP

Frecuencia

10

8

6

4

2

0

2

4

7

9

3

2

27N =

G10ECOMP

22

20

18

16

14

12

10

Gráfico Q-Q normal de G10ECOMP se superan ambas pruebas de normalidad, con niveles de 2.0

1.5 significación 0,077 y 0,301. La mediana transformada, toma el

1.0 valor 0,44, constatándose una menor competitividad del .5

0.0 entorno, en referencia a las barreras de entrada existentes, la

22201816141210

Normal esperado

-.5
-1.0
-1.5
-2.0

competencia en el sector, el poder negociador del cliente y del proveedor, y la facilidad para crear productos sustitutivos. El coeficiente de variación es del orden del 15%, siendo también Valor observado alta la homogeneidad en la respuesta. No existen datos influyentes.

7.3.2 Variables de Organización

7.3.2.1 Compromiso con la Caja Rural. G8COMPRO

Figura 7. 66: Compromiso con la Caja Rural

Estadísticos

G8COMPRO

27

1

12.6296

12.0000

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

16

14

12

10

8

G8COMPRO

14

16

14

12

10

1.8636Desv. típ. 6

7

7.00

15.00

Mínimo

Máximo 4

ncia

5 8

104

2ueFrec0

8.0

1

14.012.010.0 16.0

N =

6

27

G8COMPRO

210

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La variable no supera las pruebas de normalidad, observándose un nivel considerable de asimetría (Coef. de Asim: -0,682), y una curtosis elevada (Coef: 1,705). Existe un dato influyente (valor atípico), correspondiente al caso 104, otra caja rural también de pequeño tamaño. La homogeneidad en la respuesta sigue siendo alta, con un

coeficiente de variación del 15%. El estimador-M de Huber (12,536) transformado, toma el valor 0,64, indicando, en media, un alto nivel de compromiso de la plantilla, para con el éxito de la caja rural.

7.3.2.2 Activo medio: ACTIVMED
 Figura 7. 67: Activo medio

Estadísticos

ACTIVMED

28

0

28598,99

9193,7500

60088,92

1747,25

313920,25

4531,0625

9193,7500

22428,38

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

25

50

75

Percentiles

325000

300000

275000

250000

225000

200000

175000

150000

125000

100000

75000

50000

25000

0

ACTIVMED

Frecuencia

16

14

12

10

8

6

4

2

0 11

2

9

15

28N =

ACTIVMED

400000

300000

200000

100000

0

-100000
117105
108
119

La existencia de 4 outliers (2 valores atípicos, casos 105 y 117, y dos valores extremos: 108 y 119), correspondientes a las cajas rurales de mayor tamaño, distorsiona enormemente el valor de la tendencia central, haciendo que la media (28599 MM de ptas.) se eleve muy por encima de la mediana (9194 MM de ptas.). El estimador-M de Huber, proporciona una mejor aproximación al activo medio del sector: 11404 MM de ptas. La dispersión en cuanto al tamaño de las cajas rurales es muy elevada, como muestra el elevado valor del coeficiente de variación: 210%.
211

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.2.3 Nivel de Universitarios: CH22
Figura 7. 68: Nivel de Universitarios

Estadísticos

CH22
27
1
31.26
10.00
63.50
0
300
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
CH22
Frecuencia

30
20
10
0
3
21
27N =
400
300
200
100
0
-100
117
105
108
114
119

300250200150100500 CH22

Análogamente a lo que ocurría al analizar la distribución del activo medio en el sector, en cuanto a número de universitarios, los numerosos outliers correspondientes a cajas

rurales de mayor tamaño (casos: 105, 108, 114, 117, 119), elevan enormemente el valor de la media (31) por encima de la mediana (10). Recurrimos al estimador-M de Huber, para disponer de una mejor aproximación a la tendencia central: 9,38, valor muy cercano a la mediana. A partir del diagrama de tallos y hojas, se observa que hay una única caja rural, sin ningún titulado universitario en su plantilla, se trata del caso 118, la caja rural de pequeño tamaño que aparecía como outlier en una de las variables caracterizadoras del entorno (G9COMPL).

7.3.2.4 Trabajo en equipo autodirigido: CE66
 Figura 7. 69: Trabajo en equipo autodirigido

Estadísticos

CE66

28

0

2.25

2.00

.97

1

4

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

CE66

Frecuencia

12

10

8

6

4

2

0

3

8

10

7

28N =

CE66

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5

1.0

.5

4321

No hay ninguna caja rural que afirme hacer un uso muy intenso (ce66=5) de los equipos autodirigidos (dotados de apoyos y recursos por la dirección de la caja rural y con autonomía en la toma de decisiones) en las actividades de la caja rural. La importancia de éstos es nula (1) o escasa (2) en el 61% de los casos, y media en el 29%. Son una minoría (entorno al 11% de la muestra), las cajas rurales que sistemáticamente ponen en práctica esta modalidad del aprendizaje en equipo.

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.2.5 Personal
Figura 7. 70: Personal

Estadísticos

PERSONAL

27

1

83.7037

21.0000

187.9308

3.00

952.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

PERSONAL

Frecuencia

30

20

10

0 2

3

20

27N =

1200

1000

800

600

400

200

0

-200

117

105

114

108

119

10009008007006005004003002001000 PERSONAL

Encontramos numerosos outliers en la distribución, los mismos que aparecían en la variable CH22, correspondientes a las cajas rurales de mayor tamaño de la muestra.

Estos outliers elevan considerablemente el valor de la media (83,7) por encima de la mediana (21). El estimador-M de Huber, proporciona una mejor aproximación a la tendencia central: 24,31 empleados (fijos + eventuales), valor más cercano a la mediana de la distribución. El coeficiente de variación es muy elevado, 225%, revelando la heterogeneidad existente en el sector, en cuanto a tamaño de la caja rural.

7.3.2.6

Porcentaje de directivos mujeres (ejecutivas y mandos intermedios): MUJER_D

Figura 7. 71: Porcentaje de mujeres directivas

Estadísticos

MUJER_D

14

13

60

50

12

MUJER_D

27 Válidos N 10

40

1 Perdidos 8

30

11,9376 Media 20

5,2632 Mediana 6

14,6695

,00

50,00

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

100

Frecuencia

4

2

0

3

20

5

30

4

40

1

50

1 N =

10

0

-10

27

MUJER_D

213

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable evalúa el porcentaje de mujeres en puestos directivos y mandos intermedios, sobre el total de directivos en la caja rural. Se observa una considerable asimetría (Coef. de Asimetría: 0,988), con una mayor dispersión de los datos por encima de la mediana (Coef. de Var.: 123%); lo que provoca que la media (12%) se eleve considerablemente por encima de la mediana (5%). Salvo en una única caja rural, donde el porcentaje alcanza el 50%, en el resto de la muestra, la presencia de la mujer en puestos directivos es inferior a la del hombre. En el 46% de las cajas de la muestra, no existe ninguna mujer desempeñando funciones directivas.

7.3.2.7 Porcentaje de mujeres no directivas (resto de mujeres): MUJER_R
 Figura 7. 72: Mujeres no directivas

Estadísticos

MUJER_R

27

1

30,2616
 26,0000
 16,5867
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 MUJER_R
 10
 8
 6
 4
 4
 9
 7
 100
 80
 60
 40
 20
 118
 ,00
 83,33
 Mínimo
 Máximo
 80706050403020100
 Frecuencia
 2
 0
 11
 22
 1
 27N =
 MUJER_R
 0
 -20

Gráfico Q-Q normal de MUJER_R
 Normal esperado
 2
 1
 0
 -1
 -2

La variable supera ambos tests de normalidad con niveles de significación 0,153 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,058 (Shapiro-wilk). La homogeneidad en la respuesta es media (Coef. de var.: 55%), con un único dato influyente (valor atípico), el caso 118, una caja rural de pequeño tamaño, Valor observado 100806040200-20 donde el 80% de los empleados son mujeres que no desempeñan labores de dirección; mientras que la tendencia central, se sitúa entorno al 30% (media: 30%, mediana: 26%). El 82,14% de las cajas rurales tienen entre sus empleados menos del 50% que no desempeñan funciones de dirección

214

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.3 Variables de Estructura
 7.3.3.1 Estructura: ESTRUCTU
 Figura 7. 73: Estructura

400
30

ESTRUCTU

Estadísticos

27N =
105108
117
114
119
3
22
0.0 50.0 100.0 150.0 200.0 250.0 300.0 350.0
300

ESTRUCTU
N Válidos

27

Perdidos

1

20

200

Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo

28.8148
7.0000

100

68.4173

10

2.00

Máximo

350.00

Frecuencia

0

0

-100

En esta variable recogemos el número de directivos y mandos intermedios en la plantilla de las cajas rurales. De nuevo aparecen como outliers, las cajas rurales de mayor tamaño. Dadas las significativas diferencias en cuanto a tamaño de las cajas, resulta una mejor aproximación a la tendencia central del sector, la proporcionada por el estimador-M de Huber: 7,62, valor muy cercano a la mediana (7).

7.3.3.2 Campo de Control: CAMPCONF

Figura 7. 74: Campo de control

CAMPCONF

6

7

Estadísticos

5.004.504.003.503.002.502.001.501.00.500.00

111

2

66

1

6

1

2

118

N = 27

5

6

CAMPCONF

N Válidos 27

Perdidos 1

Media 2.0336

Mediana 2.0000

Desv. típ. 1.1978

5

4

3

2

4

3

2

1

Mínimo

.00

Máximo

5.00

Frecuencia

1

0

0

-1

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La variable supera ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0,200 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,408 Gráfico Q-Q normal de CAMPCONF

6543210-1

Normal esperado

2

1

0

-1

-2

(Shapiro-wilk). Con esta variable evaluamos la relación entre trabajadores sin función directiva en la organización, y los que sí la desempeñan. La tendencia media en el sector, es de 2 trabajadores por directivo o mando intermedio. La dispersión en la respuesta es medio-alta, siendo el coeficiente de variación del 59%. El único dato influyente, corresponde al caso 118, un outlier recurrente en las variables G9COMPL y valor observado CH22, que afirma disponer de un único directivo/mando intermedio por cada 5 empleados.

7.3.4 Variables de Estrategia

7.3.4.1 Costes: G6COSTES

Figura 7. 75: Estrategia de costes

Estadísticos

G6COSTES

28

0

6.5714

6.0000

1.4254

2.00

10.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

G6COSTES

Frecuencia

16

14

12

10

8

6

4

2

0

2

10

15

1

28N =

12

10

8

6

4

2

0

102

116

118

10.08.06.04.02.0

Esta variable recoge la autovaloración de la caja rural en cuanto a relación calidad-coste y capacidad para sacar el producto al mercado a bajo coste, con respecto a la competencia. A partir del diagrama de tallos y hojas, se observa que el 50% de las cajas, considera encontrarse al mismo nivel que la competencia (responden "6", valor que transformado de 0 a 1, siendo el rango de la variable [2,10], equivale al punto central de valoración: 0,5). El 43%, considera estar por encima (puntuación superior a "6"), y sólo 2 cajas rurales, afirman estar por debajo, una de ellas, el caso 102, aparece como valor extremo de la distribución. Los outliers restantes, corresponden a los casos 116 (valor atípico) y 118(valor extremo), que consideran estar muy por encima de la competencia (puntuaciones transformadas 0,88 y 1 respectivamente).

216

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.4.2 Diferenciación: G6DIFERE

Figura 7. 76: Estrategia de Diferenciación

G6DIFERE 30

20

Estadísticos

98

102

118

N = 28

1

17

7

2

1

5.0 7.5 10.0 12.5 15.0 17.5 20.0

G6DIFERE

N válidos

Perdidos

Media

Mediana

20

28

0

13.7500

10

14.0000

10

Desv. típ.

2.5909

Mínimo

4.00

Máximo

19.00

Frecuencia

0

0

Gráfico Q-Q normal de G6DIFERE

2

1

0

-1

-2

2 4 6 8 10 12 14 16 18 20

Valor observado

La variable supera ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0,071 y 0,227. El 82%, considera estar por encima de la competencia, en cuanto a preferencia de los clientes por sus productos/servicios, servicio al cliente, gestión de la calidad y rapidez en sacarlos al mercado. Las cajas de ahorro y bancos, son competidores directos de las cajas rurales, esta alta valoración en el sector, responde principalmente a la percepción compartida por las cajas rurales, de que la calidad del servicio que ofrecen a sus socios-clientes, es muy superior al del resto de competidores del sector bancario; constituyendo esto, una de sus ventajas competitivas clave.

Normal esperado

7.3.4.3 Alianzas: G7ALIANZ

Figura 7. 77: Estrategia de Alianzas

22

G7ALIANZ

8

Estadísticos

20

N = 28

5
 7
 3
 4
 5
 4
 10.0 12.0 14.0 16.0 18.0 20.0
 G7ALIANZ

18

N válidos

28

6

Perdidos

0

16

Media

15.0714

4

Mediana

15.5000

14

Desv. típ. 3.6508

Mínimo 9.00

Máximo 20.00

12

2

Frecuencia

10

0

8

217

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

En el diagrama de cajas y bigotes, puede apreciarse el alto grado de simetría existente en la distribución (coef. de asimetría: -0,113), no existen además datos influyentes o outliers, por lo que media y mediana toman valores cercanos entorno al valor "15", que transformado en la escala de 0 a 1, corresponde a una valoración de

0,69; lo que que nos demuestra un intenso grado de colaboración y externalización en las actividades de marketing, logística, I+D y desarrollo de proyectos relacionados con las TI. El coeficiente de variación es del 24%, revelando también un alto grado de homogeneidad en la respuesta. Tan sólo un 25% de las cajas rurales, manifiestan una preferencia por la internalización de estas actividades, con una puntuación inferior al punto de equilibrio, "12" (el rango de la variable: [4,20]), entre internalización y externalización.

7.3.4.4 Concentración: G5CONCEN
 Figura 7. 78: Concentración

Estadísticos

G5CONCEN

28

0

.8929

1.0000

.3150

.00

1.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

1.00 .500.00

G5CONCEN

Frecuencia

30

20

10

0

25

3

28N =

G5CONCEN

1.2

1.0

.8

.6

.4

.2

0.0

-.2

10697121

Esta variable recoge la preferencia de las cajas rurales por concentrar la producción bancaria en sus actuales líneas de negocio ("vender más de lo mismo"), o bien integrar/diversificar (G5CONCEN=0) como alternativa viable para incrementar los beneficios. En el diagrama de cajas y bigotes, puede apreciarse el alto grado de concentración, siendo únicamente 3 cajas rurales (que aparecen como outliers en la distribución) las que se plantean realizar en la caja parte de las actividades que tienen subcontratadas con proveedores, o que realizan sus clientes; o bien desarrollar negocios distintos a los realizados actualmente. Estos 3 casos, 97, 106 y 121, son todos cajas

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
rurales pequeñas (G3COD=1).

218

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5 Variables de Tecnologías de la Información

7.3.5.1 Percepción de las TI en la Caja Rural: CEPERTI

Figura 7. 79: Percepción de las Tecnologías de la Información en las Cooperativas Citrícolas

Estadísticos

CEPERTI

28

0

14.6786

15.0000

2.4199

9.00

19.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

CEPERTI

Frecuencia

12

10

8

6

4

2

0

1

5

11

6

3

2

20

18

16

14

12

10

8

20.018.016.014.012.010.0 28N =

Gráfico Q-Q normal de CEPERTI La variable supera ambos tests de normalidad, con niveles 2 de significación 0,089 y 0,404. Media, mediana y M-Huber, 1 coinciden entorno al valor "15" (valor transformado de 0 a 1: 0 0,69), revelando una utilidad percibida medio-alta de las TI y

2018161412108

Normal esperado

-1

-2

BBDD para la comunicación y difusión del conocimiento entre equipos y departamentos, el análisis e interpretación de la información externa e interna, y la gestión de los RRHH. La Valor observado homogeneidad en la respuesta es muy alta (coef. De var.: 17%).

7.3.5.2 Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información: ETIMEDIO

Figura 7. 80: Esfuerzo medio de las tecnologías de Información

Estadísticos

ETIMEDIO

28

0

144,9479

32,7175

468,0732

2,82

2514,50

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Frecuencia

30

20

10

0

0.0

22

2500.0

2250.0

2000.0

1750.0

1500.0

1250.0

1000.0

750.0

500.0

250.0

ETIMEDIO

5

28N =

3000

2000

1000

0

-1000

119

219

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La siguiente variable recoge el promedio de inversión/gasto asociado a las TI, en los 4

ejercicios comprendidos entre 1997 y 2000. Los numerosos outliers existentes (casos:

105,107,108,117,119) correspondientes a cajas rurales de gran tamaño, elevan considerablemente el valor de la media (145 MM de ptas.) por encima de la mediana (33

MM). Recurrimos al estimador-M de Huber, para obtener una aproximación más representativa de la tendencia media del sector en cuanto al volumen de gasto/inversión

asociado al desarrollo y explotación de las TI: 38,92 MM de ptas., valor próximo a la

mediana de la distribución. La gran dispersión observada en esta variable (coef. De var.:

323%), es lógicamente consecuencia de las significativas diferencias en cuanto a tamaño, existentes en el conjunto de las cajas rurales.

7.3.5.3

Esfuerzo medio de las tecnologías de información relativizado al activo ETIMEDRL

Figura 7. 81: Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado al activo

Estadísticos

ETIMEDRL

28

0

3,706E-03

2,993E-03

2,049E-03

,00

,01

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

ETIMEDRL

Frecuencia

8

6

4

2

0

3

2

111

3

7

4

5

1

1.0

.8

.6

.4

.2

0.0

119102

97

.81.75.69.63.56.50.44.38.31.25.19.13 28N =

Esta variable se obtiene promediando los ETIS anuales (97-00) de las cajas rurales,

relativizados al activo en el ejercicio correspondiente. Aparecen tres outliers en la

distribución (valores atípicos), son los casos 97, 102 y 119, correspondientes a una caja

rural pequeña (G3COD=1), una mediana (G3COD=3), y una de gran tamaño

(G3COD=5). Media (0,37%), mediana (0,30%) y M-Huber (0,31%) coinciden entorno al

valor 0,3%. El gasto/inversión medio en el sector, no alcanza l 1% del activo de la caja

rural.

A efectos del análisis de regresión eliminaremos los valores extremos

correspondientes

a los casos 97, 102 y 119

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.4

Esfuerzo medio de las Tecnologías de la Información relativizado a las ventas: ETIMEDG3

Figura 7. 82: Esfuerzo medio de las TI relativizado a las ventas

Estadísticos

ETIMEDG3

28

0

9,0317

7,5063

4,5707

3,13

21,07

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

ETIMEDG3

Frecuencia

10

8

6

4

2

0

1111

33

88

2

30

20

10

0

97

119

22201816141210864 28N =

ETIMEDG3

Esta variable explica la inversión media en TI (ETIMED) relativizada a las ventas

medias (G3) de las cajas rurales en los 3 últimos ejercicios. La asimetría es elevada

(Coef. de asim: 1,367), con una mayor dispersión de los datos por encima de la mediana

(Coef. de var.: 51%); apareciendo 2 outliers (valores atípicos): los casos 97 y 119, las

cajas rurales de pequeño y gran tamaño respectivamente, que figuraban como outliers

en la distribución del ETI medio relativizado al activo (ETIMEDRL). Estas dos cajas,

invierten muy por encima de la media (9%) del sector, en relación tanto a su activo,

como a su margen ordinario; medidas éstas de su tamaño. El estimador-M de Huber,

toma el valor 7,85%, valor más cercano a la mediana (7,5%), que se puede considerar

como una mejor estimación de la tendencia central; al estar menos influida por dichos

outliers, y por la mayor dispersión por encima de la mediana.

7.3.5.5 Porcentaje de Informáticos: PEOPLETI
 Figura 7. 83: Porcentaje de Informáticos

Estadísticos

PEOPLETI
 27
 1
 3.9280
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 10
 8
 6
 8
 PEOPLETI
 7
 16
 14
 12
 10
 8
 6
 106
 4.1667
 3.6199
 .00
 14.29
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia
 4
 2
 0
 0.0 2.0
 3
 10.08.06.04.0
 3
 4
 12.0
 1
 14.0
 1 N =
 4
 2
 0
 -2
 27
 221

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Con esta variable, recogemos el porcentaje de informáticos que existen en las cajas rurales. Encontramos un outlier que es el caso 106 correspondiente a una pequeña caja (G3COD=1) y el 14,29% de sus empleados son informáticos. dos extremos, los casos 156 y 142 correspondiente a dos pequeñas cajas (G3COD=1); los 160,150 y

1868VALORES ATÍPICOS) también son cajas pequeñas y el caso 132 que corresponde a una empresa cuya facturación está en el nivel 5 o sea G3COD=5. La media esta en 3,92% de los empleados, la mediana esta en 4,16% Acudimos al estimador de Huber el cual es igual a 3,44% de los empleados son informáticos. El coeficiente de dispersión es del 92,09%. El 28,57% de las cajas no tiene informático.

7.3.5.6 Porcentaje de empleados con conocimiento en TI: CULTURTI
 Figura 7. 84: Porcentaje de empleados con conocimiento en TI

Estadísticos CULTURTI

14
 110
 100
 CULTURTI 12
 13 90
 27válidosN 80
 1Perdidos 10
 70
 85.7162Media 8 60
 95.8333Mediana 6
 50
 18.5083Desv. típ.
 4
 27N =
 40
 44.44
 100.00
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia2
 0 1
 3
 1
 2
 11
 2
 111
 100.095.090.085.080.075.070.065.060.055.050.045.0

Con esta variable, recogemos el nivel de conocimiento de las TI en las cajas rurales de la muestra, o sea el porcentaje de empleados con dicho conocimiento. No existen outliers. La media está en 85,71%, la mediana esta en 95,83%. Acudimos al estimador de Huber el cual es igual a 94,78%. El coeficiente de variación es bajo, del 21,58%. El 39,28% de las cajas todos sus empleados conocen las TI de la caja y en el resto de cajas aproximadamente el 95% de los empleados las conocen.

222

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.7 Años de experiencia en aplicaciones de producción: APL_PROD
 Figura 7. 85: Años de experiencia en aplicaciones de producción

Estadísticos
 APL_PROD
 28
 0
 23,5357

24,0000
 1,2615
 18,00
 24,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo 24,022,020,018,0
 Histograma
 Frecuencia

30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = 1,26
 Media = 23,5
 N = 28,00 28N =

APL_PROD
 25
 24
 23
 22
 21
 20
 19
 18
 17
 100
 96106121
 95

APL_PROD
 Las aplicaciones de producción comprenden: gestión de cuentas corrientes y de ahorro, gestión de IPF, gestión de créditos y préstamos, gestión de cartera de efectos y gestión de valores. Un gran porcentaje de las cajas, afirman tener en servicio la totalidad de estas aplicaciones desde antes del año 98, por lo que la mediana toma el valor máximo teórico de esta variable, 24 (cada aplicación si es anterior al 98, puntúa en la suma con un 4). Algunas outliers hacen descender ligeramente la media hasta el 23.53, debido a que alguna de estas aplicaciones, ha empezado a utilizarse más recientemente. Las cajas rurales de la muestra (pertenecientes al Grupo Caja Rural) disponen de estas aplicaciones de forma integrada, en el paquete TOGA de RSI.

7.3.5.8 Años de experiencia en aplicaciones de comercial: APL_COM
 Figura 7. 86: Años de experiencia en aplicaciones de comercial

Estadísticos Histograma
 7
 30
 APL_COM
 28
 0
 Válidos
 Perdidos
 N
 6
 5
 20
 12,6786 Media 4
 12,5000

5,3198
 4,00
 22,00
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 APL_COM
 22,520,017,515,012,510,07,55,0
 Frecuencia
 3
 2
 1
 0
 Desv. típ. = 5,32
 Media = 12,7
 N = 28,00
 N =
 10
 0
 28
 APL_COM

223

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

En esta variable se recoge las aplicaciones destinadas a: marketing y publicidad, gestión comercial, atención al cliente y postventa, comercio electrónico, gestión centralizada de los TPVs; así como si disponen de una página web personalizada para la empresa (RSI proporciona a las cajas del grupo una página web básica, pero con la posibilidad de ser mejorada por las que lo deseen). La distribución resultante pasa ambos tests de normalidad, aunque con cierta asimetría, causada por una mayor dispersión de la respuesta a la derecha de la mediana, lo que eleva la media por encima de la mediana (12.5) hasta 12.67.

La menor puntuación alcanzada en esta variable, es debida principalmente, a que más de la mitad de las cajas rurales de la muestra no disponen de aplicaciones específicas para marketing o atención al cliente y postventa; o aún disponiendo de ellas a través de TOGA, su utilización es escasa. Otros factores que están haciendo disminuir la media, son también el comercio electrónico, muchas de las cajas no prestan este servicio, y las que lo prestan, mayoritariamente, lo hacen desde hace sólo un par de años. Respecto a las páginas en Internet, alrededor de un tercio de las cajas sólo disponen de la página básica que les proporciona RSI, no habiéndola personalizado. Y de las que dicen disponer de una página personalizada, menos de la mitad la tienen desde hace como máximo un par de años.

7.3.5.9 Años de experiencia en aplicaciones de administración: APL_ADM
 Figura 7. 87: Años de experiencia en aplicaciones de administración

Estadísticos
 Histograma

7
 6
 30
 20
 APL_ADM
 28
 0
 11,7500
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 5
 4
 3
 10
 11,5000 Mediana 2
 4,6158
 4,00
 Desv. típ.
 Mínimo
 Frecuencia
 1
 0
 Desv. típ. = 4,62
 Media = 11,8
 N = 28,00
 N =
 0
 28
 APL_AD
 M
 20,00 Máximo
 APL_ADM
 10,07,55,0 17,515,012,5 20,0
 224

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La distribución pasa también ambos tests de normalidad, siendo muy simétrica, tal como puede apreciarse en el diagrama de cajas y bigotes, por lo que media y mediana prácticamente coinciden con valores 11,75 y 11,5, el 57,5% del valor máximo teórico (20). Las aplicaciones que más constituyen a elevar la puntuación, son las de contabilidad y gestión de activos fijos, ambas integradas en el paquete TOGA, y que por lo tanto usan la mayoría de las cajas rurales desde antes del 98 (4). Por el contrario, el 48,1% de las cajas dice no disponer de aplicaciones para la gestión de tesorería, y el 55,6% para la gestión de RRHH; esto a pesar de que ya está disponible un SAP lanzado por el BCE para esta última función, lo que explica, el escaso impacto que las cajas perciben de las TI en este sentido (variable CE54). En relación con las aplicaciones para nóminas, aunque el grupo Caja Rural se puede encargar de la tramitación electrónica de las mismas a través de RSI, 11 de las cajas no usan este sistema.

7.3.5.10 Años de experiencia en aplicaciones transversales: APL_TRAN
 Figura 7. 88: Años de experiencia en aplicaciones transversales

Estadísticos Histograma

8
 22
 20
 APL_TRAN 18
 28
 0
 Válidos
 Perdidos
 N 6
 16
 14
 12
 11,2143 Media
 4 10
 12,0000 Mediana 8
 3,7649 Desv. típ. 6
 6,00
 20,00
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia
 2
 0
 Desv. típ. = 3,76
 Media = 11,2
 N = 28,00
 28N =
 APL_TRAN
 4

APL_TRAN
 20,017,515,012,510,07,55,0

En esta variable incluimos 6 aplicaciones que consideramos “transversales”, al intervenir en todas las fases de la cadena de valor: SIAD, SW Ofimático, Correo electrónico, Flujo de Trabajo, Intranet y Extranet.

La variable pasa ambos tests de normalidad, aunque se observa una mayor dispersión en las observaciones a la derecha de la mediana (Coef. de asimetría: 0,15).

Al diferir media (11.21) y mediana (12), calculamos el estimador-M de Huber que nos proporciona una estimación más fiable de la tendencia central: 11.4, pudiéndose afirmar, que la experiencia media en este tipo de aplicaciones es inferior a 2 años. Las aplicaciones que más están haciendo descender la media, son: Flujo de trabajo, SIAD, y la gran dispersión existente con relación al correo electrónico.

225

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.11 Siad

Figura 7. 89: Siad

Estadísticos Histograma

30
 6
 5 114
 TI2 4 96
 27Válidos N 3 117
 1Perdidos 20
 2 98
 1,37 Media

1
 1,00 Mediana 10 0
 1,01
 1
 5
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo 5,04,03,02,01,0
 Frecuencia0
 Desv. típ. = 1,01
 Media = 1,4
 N = 27,00
 27N =
 TI2
 TI2

El 63% de las cajas rurales de la muestra afirma disponer de alguna aplicación para el apoyo a la Dirección y la toma de decisiones desde antes del año 98 (4). Estas aplicaciones en el sector bajo estudio, son esencialmente programas de cálculo financiero, para el estudio de las rentabilidades, y de la conveniencia o no de conferir préstamos, así como para su seguimiento y revisión. Parte de estas funcionalidades están integradas en el paquete TOGA de RSI, y también existen otros desarrollos específicos para el sector, como el programa ARABA.

7.3.5.12 Software ofimático

Figura 7. 90: Software ofimático

Estadísticos
 TI22
 27
 1
 3,93
 4,00
 ,38
 2
 4
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo 4,03,02,0
 Histograma
 Frecuencia
 30
 20
 10
 0
 Desv. típ. = ,38
 Media = 3,9
 N = 27,00
 4,5
 4,0
 3,5
 3,0
 2,5
 2,0 23
 TI22 27N =
 TI22
 1,5

Excepcuando el caso 117, que dice haber incorporado SW ofimático hace tan sólo 2 años, el resto de las cajas afirma disponer de aplicaciones ofimáticas desde antes del

98, por lo que la media (3.93) prácticamente alcanza el valor máximo teórico en esta variable. El software ofimático, es una de las aplicaciones transversales que más está contribuyendo a elevar la media de experiencia.

226

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.13 Correo electrónico
Figura 7. 91: Correo electrónico

Estadísticos Histograma

14 5
TI23 12 4
27 Válidos N
1 Perdidos 10
3
2,93 Media 8
2
3,00 Mediana 6
1,21 Desv. típ. 4
1
0
4
Mínimo
Máximo
Frecuencia
2
0
Desv. típ. = 1,21
Media = 2,9
N = 27,00 27N =
0
-1
TI23

4,03,02,01,00,0 TI23
Tan sólo una única caja rural de pequeño tamaño, el caso 111 (facturación media: 229 millones), no dispone todavía de correo electrónico. El resto, lo ha ido incorporando en los últimos años como parte de las prestaciones de RSI. El 44% dispone de él desde antes del 98 (4), cerca de un 22% desde el 98 (3), y casi un 29% desde el 00, o el 99.

Exceptuando ese 44% de cajas que disponen de correo electrónico desde antes del 98, el resto lo ha incorporado tardíamente, por lo que pueden no estar obteniendo el máximo rendimiento de esta aplicación; en cuanto a facilitador para la comunicación y difusión de la información. No obstante, la percepción generalizada, es que el impacto de las TI en este sentido ha sido alto o muy alto, según se vio al analizar la variable (CE52):
Utilidad percibida de las TI para la comunicación y difusión de la información.

7.3.5.14 Flujo de Trabajo
Figura 7. 92: Flujo de Trabajo

Estadísticos
TI24
Válidos
Perdidos
N 27

1
 Histograma
 30
 20
 5
 4
 3 411
 8
 Media ,48 2 20
 Mediana ,00
 Desv. típ. 1,12 10 1 1
 Mínimo
 Máximo
 0
 4
 TI24
 2,01,00,0
 Frecuencia
 0
 3,0 4,0
 Desv. típ. = 1,12
 Media = ,5
 N = 27,00
 N =
 0
 -1
 27
 TI24
 227

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

El 81,5% de las cajas rurales responden que no disponen de este tipo de aplicaciones, las 5 cajas que afirman disponer de ellas, son outliers (valores extremos) en la distribución. Es esta variable la que más está haciendo disminuir la media de experiencia en aplicaciones transversales. Los valores extremos son los casos 95,98,102,105,114, con facturaciones medias: 207, 578, 1066, 2218 y 1795 millones de ptas.

7.3.5.15 Intranet
 Figura 7. 93: Intranet

Estadísticos
 TI27
 27
 1
 1,48
 1,00
 1,19
 0
 4
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Histograma
 Frecuencia

14
12
10
8
6
4
2
0

Desv. típ. = 1,19

Media = 1,5

N = 27,00

5

4

3

2

1

0

-1

208

TI27

4,03,02,01,00,0 27N =

TI27

Las cajas rurales del Grupo Caja Rural, disponen de una intranet a través de la cual realizan los "apuntes" en TOGA, conectándose con el mainframe del Grupo en Madrid.

Ese mismo servidor, realiza las funciones de servidor DNS, proporcionándoles espacio para el alojamiento de sus páginas web, así como dirección de correo electrónico. A

través de la intranet, RSI envía los listados de las TPVs y cajeros automáticos (medios de pago) a las cajas, presta el servicio de banca por Internet, y permite la tramitación

electrónica de nóminas, formularios, la consulta de información económica de los

ejercicios, y la difusión de notas y circulares informativas del grupo. Las descargas de

parches informáticos, actualizaciones de software, y servicio de certificación electrónica

(de la empresa ACE), y a un nivel básico, la consultoría informática, también son

realizadas a través de la intranet del grupo. En sentido estricto, esta intranet sería más

bien una extranet que conecta las LANs de cada caja rural, no obstante, las cajas del

grupo se refieren a ella usando este término, y pocas son las que a parte de la intranet

del grupo, disponen de otra propia. Esta intranet ha empezado a funcionar en el 98, y las

cajas rurales del grupo han ido incorporándose a la misma, pasando una consultoría

informática de RSI, que les aconsejaba sobre los equipos informáticos a instalar, y les

proporcionaba los cursos de formación para la capacitación de los empleados en su uso.

En el gráfico de barras, puede advertirse que aún hay 5 que no se han incorporado a la

intranet, esto se debe a que no han contratado todavía el servicio "frame-relay", por lo

que la velocidad de sus líneas de comunicaciones no es lo suficientemente alta, de

manera que los "apuntes" en TOGA los hacen a través de X.25. Dos de las cajas disponen de intranet propia desde antes del 98, por ello puntúan "4" en esta

variable. La intranet del grupo, es un servicio clave para garantizar la competitividad de las cajas

rurales frente al resto del sector bancario, sin ella, las que no disponen de

capacidad para construir una intranet propia, no podrían prestar servicios de banca electrónica, banca por Internet, ni dispondrían de página web ni correo electrónico a nivel corporativo.

228

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.16 Porcentaje de PCs sobre el total de empleados: RATIO_PC
Figura 7. 94: Porcentaje de PCs sobre el total de empleados

Estadísticos

RATIO_PC

28

0

111,1238

106,2145

22,9233

76,19

200,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

RATIO_PC

200,0

190,0

180,0

170,0

160,0

150,0

140,0

130,0

120,0

110,0

100,0

90,0

80,0

Histograma

Frecuencia

12

10

8

6

4

2

0

Desv. típ. = 22,92

Media = 111,1

N = 28,00

28N =

RATIO_PC

220

200

180

160

140

120

100

80
60
96
120

Media (111.12), mediana (106.21) y estimador-M de Huber (107.16) alcanzan valores muy similares, por encima del 100%, por lo que podemos afirmar que en media, las cajas rurales disponen de al menos un pc por empleado. El 73,1% de las cajas, supera el ratio 100%, esto es, dispone de un número de pcs superior al de empleados. Sólo hay dos outliers, son los casos 120 y 96, con facturaciones 66 y 178 MM de ptas.

7.3.5.17 Mainframes propios
Figura 7. 95: Mainframes propios Estadísticos

MAINFRAM

N Válidos 27
Perdidos 1
Media 1,04
Mediana 1,00
Desv. típ. ,34
Mínimo 0
Máximo 2

Histograma

30
20
10
2,5
2,0
1,5
1,0
,5

2
2320
N = 27

MAINFRAM

Media = 1,04

N = 27,00

0

Frecuencia

Desv. típ. = ,34

0,0

0,00 ,50 1,00 1,50 2,00

-,5

MAINFRAM

Únicamente 2 cajas rurales disponen de algún mainframe propio (a parte del situado en Madrid que presta servicio a todas las cajas del Grupo Caja Rural). Se trata de los casos: 114 y 117, tres de las cajas rurales de mayor tamaño de la muestra, todas con facturación codificada "5" (más de 1600 MM de ptas de margen ordinario medio).

El uso de mainframes propios, es algo que está sólo al alcance de unas pocas cajas rurales, el resto satisface sus necesidades con los servidores, y el mainframe del Grupo Caja Rural.

229

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.18 Mantenimiento de equipos informáticos
Figura 7. 96Mantenimiento de equipos informáticos

Estadísticos Histograma

20
5,5
5,0
TI1
27VálidosN 4,5
1Perdidos 4,0
4,26 Media 10 3,5
5,00 Mediana 3,0
1,26
2
Desv. típ.
Mínimo
Frecuencia
0
Desv. típ. = 1,26
Media = 4,3
N = 27,00
2,5
2,0 1091041219911197
5Máximo
TI1
5,04,03,02,0
27N =
TI1
1,5

Tres cuartas partes de las cajas, en el período del 97 al 00, han contratado todos los años un servicio externo de mantenimiento para equipos informáticos. En todo caso, el gasto de este mantenimiento, es prácticamente despreciable con respecto al de la subcontratación de los servicios informáticos con RSI.

7.3.5.19 Software- Utilidad percibida de las BBDD
Figura 7. 97: Utilidad percibida de las BBDD

Estadísticos

CE51
28
0
3,96

4,00
 ,92
 1
 5
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Histograma
 Frecuencia
 14
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 Desv. típ. = ,92
 Media = 4,0
 N = 28,00

6
 5
 4
 3
 2
 1 28
 CE51
 5,04,03,02,01,0
 28N =
 CE51
 0

El 75% de las cajas, consideran alta (4) o muy alta (5) la utilidad y facilidad de recuperación de la información almacenada en bases de datos y sistemas de archivos, tanto para la toma de decisiones, como para la resolución de problemas, lo que eleva la media hasta un 3,96 y la mediana hasta 4. Un 21,4%, considera su utilidad media, y tan sólo una única caja rural (la que aparece como outlier en el diagrama de cajas y bigotes), el caso 122, una caja de pequeño tamaño con facturación media de 163 millones de ptas., responde que la utilidad de las bases de datos es muy baja (1).

230

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.20

Utilidad percibida de las TI para la comunicación y difusión de la información

Figura 7. 98: Utilidad percibida de las TI para la comunicación y difusión de la información

Estadísticos
 CE52
 28
 0
 3,82

4,00
 1,02
 1
 5
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo 5,04,03,02,01,0
 Histograma
 Frecuencia
 14
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 Desv. típ. = 1,02
 Media = 3,8
 N = 28,00

6
 5
 4
 3
 2
 1
 0

CE52
 28N =
 CE52

El 71,4%, afirma que la utilidad de las TI para la comunicación y difusión de información y conocimientos entre equipos y departamentos es también alta o muy alta.

Media y mediana, alcanzan prácticamente el mismo valor que en la respuesta referente a la utilidad de las BBDD, mediana 4, y media 3.82 (desciende ligeramente, al haber un outlier más). Los outliers son los casos 95 (valor atípico) y 97 (valor extremo), cajas con una facturación de 207 y 320 millones respectivamente. Creemos que la valoración negativa en estos casos, se debe a su pequeño tamaño, de forma que la información tiende a transmitirse personalmente entre los empleados.

7.3.5.21

Utilidad percibida de las TI para el análisis e interpretación de la información

Figura 7. 99: Utilidad percibida de las TI para el análisis e interpretación de la información

Estadísticos
 CE53
 Válidos N 28
 Histograma
 20
 5,5
 5,0
 4,5
 Perdidos
 Media
 Mediana
 0

3,86
 4,00
 10 4,0
 3,5
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 ,65
 3
 5
 CE53
 3,503,00
 Frecuencia
 0
 4,00 4,50 5,00
 Desv. típ. = ,65
 Media = 3,86
 N = 28,00
 N =
 3,0
 2,5
 28
 CE53
 231

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Ninguna caja rural responde que la utilidad de las TI para el análisis y la interpretación de la información tanto interna como externa (por medio de gráficos, análisis estadísticos, hojas de cálculo) no sea satisfactoria (1 ó 2). Media (3.86) y mediana (4) prácticamente coinciden alcanzando el mismo valor que en las valoraciones previas referentes a la utilidad percibida de las TI. Parece advertirse, que en lo referente a BBDD, comunicación y difusión, y análisis e interpretación de información; más del 70% de las cajas rurales consideran que el impacto de las TI ha sido relevante.

7.3.5.22 Utilidad percibida de las TI para la gestión de RRHH
 Figura 7. 100: Utilidad percibida de las TI para la gestión de RRHH

Estadísticos
 CE54
 28
 0
 3,04
 3,00
 ,96
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Histograma
 Frecuencia
 10
 8
 6
 4
 2
 0

Desv. típ. = ,96

Media = 3,0

N = 28,00

6

5

4

3

2

1

1

5

Mínimo

Máximo CE54

5,04,03,02,01,0

28N =

CE54

0

Puede apreciarse tanto en el gráfico de barras, como en el diagrama de cajas y bigotes, la gran simetría de esta distribución (coef.: -0.075). La curtosis también es reducida

(coef.: -0.710), por lo que la distribución pasa el test de normalidad de Shapiro-wilk (Sig.:

0.082), aunque no llega a pasar el de Kolmogorov-Smirnov (Sig.: 0.036<0.05).

Como

corresponde a una distribución normal, podemos afirmar que la respuesta mayoritaria, es

que la utilidad de las TI para la gestión de RRHH es media (3), y el número de cajas

rurales que responden una utilidad superior o inferior a la media, va disminuyendo

progresivamente conforme nos alejamos de la tendencia central. A la vista del valor de la

media, se advierte que en todo lo referente a RRHH, las TI han tenido un menor impacto.

232

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.23 Número de servidores propios

Figura 7. 101: Número de servidores propios

120

SERVIDORES PROPIOS

18

11

N = 21

SERVERS

7

100

Estadísticos

6

1104217128765421

11

2
1111
3
22
6
80

SERVERS

5

N Válidos

21

60

4

Perdidos

0

40

Media

12.00

3

Mediana

5.00

20

Desv. típ.

2

24.32

Frecuencia

Mínimo

1

0

1

Máximo

110

0

-20

SERVERS

Todas las cajas rurales de la muestra, disponen al menos de un servidor propio, a parte del mainframe del grupo que les presta servicio desde Madrid. Hay un par de outliers, los casos 105 y 112, que desvirtúan enormemente el valor de la media

(12). El estimador $-M$ de Huber, proporciona una estimación más próxima a la mediana de la tendencia central: 5.05

El caso 112, es una caja rural de mediano tamaño (814 MM de facturación, 6 oficinas) con un número relativamente alto de servidores, teniendo en cuenta su tamaño. El caso 105, es una caja rural de gran tamaño (3062 MM de facturación, y 105 sucursales), que sólo en red comercial, dispone de un servidor por sucursal, por lo que alcanza el máximo valor en la distribución.

7.3.5.24 Número total de cajeros automáticos
 Figura 7. 102: Número total de cajeros automáticos

200
 100
 0
 -100
 20
 14
 25
 N = 27

CAJEROS

Estadísticos

CAJEROS

N Válidos

27
 Perdidos 1
 Media

15,4074
 Mediana

4,0000

Histograma

30
 20
 10

0,0 25,0 50,0 75,0 100,0 125,0 150,0 175,0

Desv. típ.

36,5316

Mínimo

1,00

Máximo

182,00

Frecuencia

Desv. típ. = 36,53

Media = 15,4

N = 27,00

0

CAJEROS

233

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

De nuevo la media (15.4) se eleva muy por encima de la mediana (4), al existir 2 outliers, casos 108 y 119, las cajas rurales de mayor tamaño de la muestra, con un número de cajeros automáticos relativamente muy superior al del resto. Todas las cajas rurales, al menos disponen de un cajero en servicio, y el 42,9% de ellas, dispone de 2 cajeros como máximo.

7.3.5.25 Porcentaje de cajeros sobre el número de sucursales
Figura 7. 103: Porcentaje de cajeros sobre el número de sucursales

Estadísticos

RATIO_CA

27

1

150,9817

100,0000

252,4159

25,00

1400,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

RATIO_CA

1400,0

1200,0

1000,0

800,0

600,0

400,0

200,0

0,0

Histograma

Frecuencia

20

10

0

Desv. típ. = 252,42

Media = 151,0

N = 27,00

27N =

RATIO_CA

1600
1400
1200
1000
800
600
400
200
0

-200

1115

49

72

8

El 38% de cajas de la muestra no llega a disponer de un cajero automático por sucursal.

Un 44,4% dispone de un cajero exactamente por sucursal; el resto sí que tiene en

servicio cajeros desplazados. Respecto a medios de pago, el sector parece bastante

conservador, los motivos son varios: en poblaciones pequeñas, no parece necesario

instalar cajeros desplazados, por otra parte, instalar un cajero, supone una inversión muy

relevante para una caja rural de pequeño o medio tamaño, con respecto al total del

esfuerzo informático.

El caso 109, con el menor porcentaje de cajeros sobre número de sucursales, corresponde a una caja rural con un nivel de facturación bajo (1), pero con el segundo

mayor número de sucursales (4) de entre el grupo de cajas con su mismo nivel de facturación.

234

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.5.26

Antigüedad de aplicaciones que sirven en la difusión de la cultura

TI_CULTU

Figura 7. 104: Antigüedad de aplicaciones-difusión cultura organizativa

Estadísticos

TI_CULTU

27

1

9,0370

9,0000

2,7243

4,00

16,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [0,16] 16141210864

TI_CULTU

Frecuencia

8

6

4

2
0
1
2
5
6
7
5
1
27N =
18
16
14
12
10
8
6
4
2

TI_CULTU

Gráfico Q-Q normal de TI_CULTU

1816141210864

Normal esperado

2
1
0
-1
-2

Esta variable evalúa la antigüedad de las aplicaciones en servicio en la caja rural, que contribuyen a la difusión de la Cultura de la Empresa, éstas son: software ofimático, correo electrónico, comercio electrónico e intranet. La distribución es muy simétrica (Coef. de Asim: -0,152), y no presenta ningún dato influyente, superando ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0,2 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,458(Shapiro-wilk). La homogeneidad en la respuesta es Valor observado muy alta (Coef. de Var.: 30%). La mediana transformada (escala de 0 a 1), toma el valor 0,56.

7.3.6 Variables de Cultura Organizativa

7.3.6.1 Trabajo en Equipo: CEQUIPO

Figura 7. 105: Cultura de Trabajo en Equipo

Estadísticos

CEQUIPO

27

1

11,0370

11,0000

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

CEQUIPO

16

14

12

10

8

14

16

14

12

10

112118

1,9900 Desv. típ. 6

7,00

15,00
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [3,15]
 108
 Frecuencia
 4
 2
 0
 5
 4
 12 14
 2
 16
 2
 N =
 8
 6
 27
 CEQUIPO
 113

 235

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Con esta variable evaluamos si el trabajo en equipo es un Gráfico Q-Q normal de CEQUIPO rasgo característico de la Cultura de la caja rural. La variable

1614121086
 Normal esperado
 2,0
 1,5
 1,0
 ,5
 0,0
 -,5
 -1,0
 -1,5
 -2,0

supera ambos test de normalidad, con niveles de significación 0,051 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,149 (Shapiro-wilk). Existen 3 outliers (valores atípicos), son los casos 112 (G3COD=1), 118 (G3COD=1) y 113 (G3COD=2), todas ellas, pequeñas cajas rurales. La homogeneidad en la respuesta es muy alta (Coef. de var.: 18%), con una mediana transformada de 0,67, Valor observado revelando una importancia relevante del trabajo en equipo en la Cultura Organizativa del sector.

7.3.6.2 Orientada al Empleado: CEMPLEAD
 Figura 7. 106: Cultura Orientada al Empleado y RRHH

Estadísticos
 CEMPLEAD
 27
 1
 10,8889
 11,0000
 1,7394
 7,00
 15,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media

Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
Rango: [3,15]

CEMPLEAD
Frecuencia

8
6
4
2
0
111
7
66
3
11
27N =
16
14
12
10
8
6
119
112

151413121110987 CEMPLEAD

Gráfico Q-Q normal de CEMPLEAD

1614121086

Normal esperado

2
1
0
-1
-2

Al igual que en el caso de la variable anterior, la distribución también se ajusta a la curva normal, superando los tests de normalidad con niveles de significación 0,051 y 0,149 respectivamente. El valor máximo es alcanzado por el caso 112 (valor atípico), que también aparecía como outlier en la variable CEQUIPO, y el mínimo por el caso 119 (también valor atípico), una caja rural de gran tamaño (G3COD=5). La homogeneidad en la respuesta es muy alta (Coef. de var.: 16%), y la mediana transformada toma el valor de: 0,66. La Valor observado Orientación al Empleado, es también un rasgo que se manifiesta con intensidad en la Cultura Organizativa del sector de las cajas rurales.

236

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.6.3 Profesionalidad:CPROFESI
Figura 7. 107: Cultura Profesional

Estadísticos

CPROFESI
27
1
12,2593
12,0000
1,3754
10,00
15,00
Válidos

Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [3,15]
 151413121110

CPROFESI
 Frecuencia

12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 2
 3
 5
 10
 4
 3
 27N =
 CPROFESI
 16
 15
 14
 13
 12
 11
 10
 9

La distribución es muy simétrica, tal como puede apreciarse en el diagrama de cajas y bigotes, y en el gráfico de barras (Coef. de Asim.: 0,260), prácticamente coincidiendo media, y M-Huber (12,21) con el valor transformado: 0,77. La profesionalidad se muestra con una mayor intensidad en la Cultura de las cajas rurales, por encima de los dos rasgos anteriormente analizados. La homogeneidad en la respuesta es también muy elevada (Coef. de Var.: 11%). No se aprecian datos influyentes.

7.3.6.4 Participativa: CPARTICP
 Figura 7. 108: Cultura Participativa

Estadísticos
 CPARTICP
 27VálidosN
 CPARTICP
 8
 6
 7
 16
 14
 12
 1Perdidos
 10,5556 Media 10
 11,0000
 2,1364
 6,00
 14,00
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo

Rango: [3,15]

Frecuencia

4

2

0

22

1

3

4 4

2 2

N =

8

6

4

27

876 9 10 11 12 13 14 CPARTICP

237

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

El Clima de Participación está presente también en las cajas rurales con una intensidad casi similar a la obtenida para el Trabajo en Equipo (CEQUIPO), y la Orientación al Empleado (CEMPLEAD). Aunque la distribución supera ambos tests de

normalidad con niveles de significación 0,082 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,317 (Shapiro-

Wilk), la mayor dispersión de los datos por debajo de la mediana (Coef. de Asim.: -0,415)

hace que la media descienda hasta 10,56. la media cuyo valor transformado: 0,63.

La

dispersión de la respuesta sigue siendo muy reducida (coef. de var.: 20%).

7.3.6.5 Motivadora: CMOTIVA

Figura 7. 109: Cultura Motivadora

Estadísticos

CMOTIVA

27

1

11,9630

12,0000

1,5313

8,00

15,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [3,15]

15141312111098

CMOTIVA

Frecuencia

10

8

6

4

2

0

1

3

5
9
6
111
27N =
CMOTIVA
16
14
12
10
8
6
104

La motivación de los empleados también parece ser un rasgo característico del sector bajo estudio, alcanzando la media transformada el valor 0,75; similar a la puntuación obtenida por la Profesionalidad. La dispersión en la respuesta es también muy reducida (coef. de var.: 13%), con un único outlier que rompe la simetría de la distribución, el caso 104 (valor atípico), una caja rural de pequeño tamaño (G3COD=1), que alcanza el valor mínimo en esta variable.

7.3.6.6 Normativismo: CNORMAT
Figura 7. 110: Cultura Normativa

Estadísticos
CNORMAT
VálidosN 27
CNORMAT
12
10
10
10
9
8
Perdidos
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
1
6,3704
6,0000
1,4451
4,00
8
6
4
5 5
4
7
6
5
Máximo
Rango: [2,10]
9,00
54
Frecuencia
2
0
2
6 7 8
1
9
N =

4
3
27
CNORMAT

238

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Esta variable evalúa la intensidad del Normativismo presente en la Cultura de las cajas rurales. La homogeneidad en la respuesta es alta (Coef. de var.: 23%), con una mayor dispersión por encima de la mediana (Coef. de Asim.: 0,527), lo que provoca que la media se eleve ligeramente por encima de ésta hasta el valor 6,37. La media transformada toma el valor 0,55, siendo pues este rasgo, uno de los que se manifiesta con una menor intensidad de todos los descritos para caracterizar la Cultura Empresarial del sector.

7.3.6.7 Rechazo al Cambio: CRECAMB
Figura 7. 111: Cultura de Rechazo al Cambio

Estadísticos

CRECAMB

27

1

2,5556

3,0000

,9337

1,00

4,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5]

4321

CRECAMB

Frecuencia

12

10

8

6

4

2

0

4

11

8

4

27N =

CRECAMB

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5
1.0
.5

La orientación de la cultura hacia el rechazo al cambio, por las nuevas tecnologías, se observa que en este tipo de cultura en las cajas rurales, la mediana transformada logra un valor de 0,5, lo que quiere decir que si existe rechazo. Solo el 14,28% de las cajas rurales puntúan 4 o sea son en las que más existe rechazo. La distribución de los valores tiene un coeficiente de asimetría igual a -0,174, por este motivo el valor de la media es un poco menor al valor de la mediana. El coeficiente de dispersión es del 36,47%

239

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.7 Variables de Valores de Cultura

7.3.7.1 Solidaridad: VS

Figura 7. 112: Valor de Solidaridad

Estadísticos

VS

27

1

8.0741

8.0000

1.0715

6.00

10.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [2,10]

VS

Frecuencia

14

12

10

8

6

4

2

0

3

5

12

5

2

27N =

VS

11

10

9

8

7

6

5

10.09.08.07.06.0

En este valor de solidaridad, no encontramos valores atípicos, La distribución de esta variable tiene un coeficiente de asimetría de 0,046. Un coeficiente de dispersión de 13,25%. La media transformada logra un valor de 0,75. Se confirma que en estas cajas rurales existe con gran intensidad el valor de la solidaridad. Aunque totalmente de acuerdo solo está el 10,71%, el resto de cooperativas se encuentra en las que están de acuerdo. Las que están ni de acuerdo ni en desacuerdo son el 7,14%.

7.3.7.2 Lealtad: VL

Figura 7. 113: Valor de Lealtad

Estadísticos

VL

27

1

4.2222

4.0000

.5064

3.00

5.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5] 5.004.504.003.503.00

VL

Frecuencia

20

10

0

7

19

1

27N =

VL

5.5

5.0

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

114

El valor de la lealtad en las cajas rurales al analizarlo encontramos que hay un aoutlier, es el caso 114 que puntúa 3. El coeficiente de dispersión es bajo es del 11,84%. la media transformada toma un valor de 0,80. El 67,85% está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo en que en su caja rural hay lealtad. Este valor de lealtad tiene mucha fuerza en las cajas rurales.

240

□

Descriptivo 2002

7.3.7.3 Igualdad: VI
 Figura 7. 114: Valor de Igualdad

Estadísticos

VI
 27
 1
 4.1852
 4.0000
 .5573
 3.00
 5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango(1,5)

VI
 Frecuencia

20
 10
 0
 7
 18
 2 27N =

VI
 5.5
 5.0
 4.5
 4.0
 3.5
 3.0
 2.5
 12196

5.004.504.003.503.00

La variable del valor de la igualdad tiene un coeficiente de dispersión del 13,15%. La media transformada alcanza un valor de:0,79. Encontramos solo dos outliers que puntúan 3. El 64,28% manifiesta estar de acuerdo que existe trato con igualdad y el 25% de las cajas son las que estan totalmente de acuerdo. Este valor también esta alto en las cajas rurales.

7.3.7.4 Responsabilidad: VRE
 Figura 7. 115: Valor de Respeto

Estadísticos

VRE
 27
 1
 4.5556
 5.0000
 .5064
 4.00
 5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.

Mínimo
 Máximo
 Rango: [1,5]
 VRE
 Frecuencia
 16
 14
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 15
 12
 27N =
 VRE
 5.2
 5.0
 4.8
 4.6
 4.4
 4.2
 4.0
 3.8
 5.004.504.00

Esta variable que representa el valor de respeto para con los demás. Tiene un coeficiente de dispersión del 10,9%.. El 53,57% de las cajas dicen estar totalmente de acuerdo en que hay respeto en el trato y el resto responde estar de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,89, lo que nos indica que este valor es fundamental en la caja.

241

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.7.5 Confianza: VC
 Figura 7. 116: Valor de Confianza

Estadísticos
 VC
 27
 1
 4.0000
 4.0000
 .6202
 3.00
 5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [1,5]
 VC
 Frecuencia
 20
 10

0
5
17
5
27N =
VC
5.5
5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
2.5

113119117111109

10595120112118

5.004.504.003.503.00

Esta variable que representa el valor de confianza, tiene un coeficiente de dispersión

del 15,5%. El 17,85 dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo que existe confianza

entre la directiva y los empleados. El 60,71% dice estar de acuerdo y el 17,85% dice

estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,75, lo que nos

indica que existe este valor con bastante fuerza en las cajas.

7.3.7.6 Respeto: VR

Figura 7. 117: Valor de Responsabilidad

Estadísticos

VR

27

1

4.1481

4.0000

.4560

3.00

5.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [1,5]

VR

Frecuencia

30

20

10

0

5

21

27N =

VR

5.5

5.0

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

110

95116120112118

5.004.504.003.503.00

Esta variable que representa el valor de responsabilidad, cuando el empleado se

responsabiliza del trabajo realizado. Esta variable tiene un coeficiente de dispersión del 10,86%. El 75% dice estar de acuerdo y el 17,85% dice estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,78, lo que nos indica que existe este valor con mucha fuerza en las cajas rurales

242

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.7.7 Honestidad: VH
Figura 7. 118: Valor de Honestidad

Estadísticos

VH
27
1
4.6296
5.0000
.4921
4.00
5.00
Válidos
Perdidos
N
Media
Mediana
Desv. típ.
Mínimo
Máximo
Rango: [1,5] 5.004.504.00

VH
Frecuencia

20
10
0
17
10
27N =
VH
5.2
5.0
4.8
4.6
4.4
4.2
4.0
3.8

Esta variable que representa el valor de honestidad, tiene un coeficiente de dispersión del 10,6%. El 60,71% dice estar totalmente de acuerdo que existe honestidad en las acciones de los integrantes de las cajas rurales y el resto de cajas dicen estar de acuerdo o sea puntúan 4. La media transformada llega a un valor de 0,90, lo que nos indica que existe este valor tiene gran importancia en las cajas.

7.3.7.8 Sinceridad: VSI
Figura 7. 119: Valor de Sinceridad

Estadísticos

VSI
27

1
 4.1481
 4.0000
 .6015
 3.00
 5.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [1,5]
 VSI

Frecuencia
 20
 10
 0
 7
 17
 3

27N =

VSI
 5.5
 5.0
 4.5
 4.0
 3.5
 3.0
 2.5

109113108

5.004.504.003.503.00

Esta variable que representa el valor de sinceridad, tiene un coeficiente de dispersión del 14,49%. El 10,7% dice estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El 60,71% dice estar de acuerdo y el 25% dice estar totalmente de acuerdo. La media transformada llega a un valor de 0,78, lo que nos indica que la sinceridad también es otro valor que tienen las cajas.

243

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.8 Variables
 de Aprendizaje Organizativo: Factores
 Facilitadores

7.3.8.1 Formación: FF1FORMA

Figura 7. 120: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Formación

Estadísticos

FF1FORMA

27

1

19,3704

20,0000

2,8168

13,00

25,00

Válidos

Perdidos

N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [5,25] 26242220181614

FF1FORMA
 Frecuencia

10

8

6

4

2

0

11

7

8

6

22

27N =

FF1FORMA

26

24

22

20

18

16

14

12

118

Gráfico Q-Q normal de FF1FORMA

2624222018161412

Normal esperado

2

1

0

-1

-2

La preocupación de las cajas rurales por la elaboración de parámetros de medida de sus resultados, y la formación de sus empleados, es evaluada a través de esta variable. Se superan ambos tests de normalidad con niveles de significación 0,159 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,550 (Shapiro-Wilk), con una gran homogeneidad en la respuesta (coef. de var.: 15%). El valor mínimo es alcanzado por el caso 118 (valor atípico), pequeña caja rural (G3COD=1) que ha aparecido como outlier en sucesivas ocasiones. La mediana Valor observado transformada toma el valor 0,75, revelando un alto interés por las actividades de formación y medición de resultados.

7.3.8.2 Liderazgo Motivado, Visión Sistémica y Comunicación: FF2COMUN

Figura 7. 121: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Liderazgo Motivado y Comunicación

Estadísticos

FF2COMUN

27

1

16.2222

16.0000

2.3425

11.00

20.00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [4,20]
 14.012.0
 FF2COMUN
 Frecuencia
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 2
 3
 16.0
 10
 18.0
 7
 20.0
 5
 N =
 22
 20
 18
 16
 14
 12
 10
 27
 FF2COMUN
 244

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Gráfico Q-Q normal de FF2COMUN

Valor observado

22201816141210

Normal esperado

2.0

1.5

1.0

.5

0.0

-.5

-1.0

-1.5

-2.0

En la definición de esta variable, intervienen factores facilitadores del Aprendizaje como: el Liderazgo Participativo, la Visión Sistémica y el Clima de Apertura y Comunicación en las cooperativas citrícolas. Se superan ambos tests de normalidad con niveles de significación 0,200 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,368 (Shapiro-wilk), con una gran homogeneidad en la respuesta (coef. de var.: 14,42%). No aparecen valores atípicos. La media transformada (escala de 0 a 1) llega a un valor del 76%, por lo que podemos afirmar, que los factores que intervienen en la definición de la variable, están potenciando la capacidad de Aprendizaje de las cajas rurales

7.3.8.3 Mediciones, Visión Sistémica: FF3SISTE

Figura 7. 122: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Visión Sistémica

Estadísticos

FF3SISTE

27

1

14,2593

14,0000

2,1410

11,00

20,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [4,20]

2018161412

FF3SISTE

Frecuencia

14

12

10

8

6

4

2

0

2

1

7

12

5

27N =

FF3SISTE

22

20

18

16

14

12

10

112

118

En esta variable puntúan positivamente factores como la Preocupación por la Medida, la Visión Sistémica, el Clima de Apertura y Comunicación, y el Análisis del

Entorno. La simetría de la distribución (Coef. de Asim.: 0,930) se ve alterada por dos

outliers (valores atípicos), los casos 112 y de nuevo el 118; ambas, cajas rurales de

pequeño tamaño (G3COD=1), con una alta puntuación en esta variable. A pesar de los

datos influyentes, media (14,26) y mediana (14,00) no difieren significativamente, al ser

la dispersión de la respuesta muy reducida (Coef. de Var.: 15%). La mediana transformada, toma el valor 0,625.

245

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.8.4 Múltiples Participantes: FF4PAGAR

Figura 7. 123: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Múltiples Participantes

Estadísticos
 FF4PAGAR
 27
 1
 4,5185
 4,0000
 1,7403
 2,00
 9,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [2,10]

FF4PAGAR
 Frecuencia
 8
 6
 4
 2
 0
 111
 4
 5
 6
 7
 2
 27N =
 FF4PAGAR
 10
 8
 6
 4
 2
 0

98765432

En la definición de esta Componente Principal del Aprendizaje Organizativo, interviene el nivel de participación de los empleados, en el desarrollo e implantación de nuevas ideas, y en los proyectos de mejora que la caja rural lleva a cabo. La distribución presenta una marcada asimetría positiva (Coef. de Asim.: 0,818), debido a 2 cajas rurales con altas puntuaciones, que no llegan a aparecer como outliers; elevándose la media medio punto por encima de la mediana (4). El estimador M-Huber, adquiere un valor más cercano a esta última (4,26), valor que transformado equivale a 0,28; por lo que nos encontramos también, con una escasa puntuación media del sector en esta Componente, y con gran homogeneidad en la respuesta (Coef. de Var.: 39%).

7.3.8.5 Experimentación: FF5MEXPE

Figura 7. 124: Aprendizaje Organizativo. Factor Facilitador: Experimentación

Estadísticos
 FF5MEXPE
 12
 9
 8
 FF5MEXPE

Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 27
 1
 6,1481
 10
 8
 10
 7
 6
 5
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [2,10]
 6,0000
 1,8750
 2,00
 8,00
 32
 Frecuencia
 6
 4
 2
 0
 1
 2
 4
 1
 5
 5
 6
 6
 7
 2
 8
 N =
 4
 3
 2
 1
 27
 FF5MEXPE
 246

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

El aprecio por la experimentación, es recogido por esta Componente. La distribución presenta una mayor dispersión de los datos por debajo de la mediana, siendo el coef. de var. del 30%, sin llegar a aparecer ningún outlier. A pesar de la asimetría (coef. de asim: -0,978), media, mediana y M-Huber (6,29) prácticamente coinciden entorno al valor "6", 0,5 en la escala transformada de 0 a 1; pudiéndose decir, de un aprecio medio por la experimentación en el sector.

7.3.9 Variables de Aprendizaje Organizativo: Factores de Estilo

7.3.9.1

Orientación al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo:

FO1APEXT

Figura 7. 125: Aprendizaje Organizativo. Orientación al producto y Desarrollo de habilidades de Grupo.

Estadísticos

FO1APEXT

27

1

14,8148

15,0000

2,8153

9,00

20,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [4,20]

201816141210

FO1APEXT

Frecuencia

10

8

6

4

2

0

3

4

8

5

6

1

27N =

FO1APEXT

22

20

18

16

14

12

10

8

Gráfico Q-Q normal de FO1APEXT

Valor observado

22018161412108

Normal esperado

2,0

1,5

1,0

,5

0,0

-,5

-1,0

-1,5

-2,0

Este factor de Estilo, evalúa la Orientación al Producto y la importancia del Aprendizaje en Equipo en la caja rural. La distribución supera ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0,2 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,685 (Shapiro-wilk). La mediana transformada toma el valor 0,69, siendo la respuesta recogida muy homogénea (coef. de var.: 19%).

247

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.9.2 Documentación y Difusión formal: FO2FORML

Figura 7. 126: Aprendizaje Organizativo. Orientación: Documentación formal

Estadísticos

FO2FORML

27

1

11,3333

12,0000

2,1839

8,00

16,00

Válidos

Perdidos

N

Media

Mediana

Desv. típ.

Mínimo

Máximo

Rango: [4,20]

161412108

FO2FORML

Frecuencia

10

8

6

4

2

0

1

88

55

27N =

FO2FORML

18

16

14

12

10

8

6

La documentación explícita de la información para la toma de decisiones y resolución de problemas, y su difusión mediante métodos formales (presentaciones, informes escritos, programas de formación), es un elemento más de Estilo, que queda recogido

por esta Componente. La homogeneidad (coef. de var.: 19%) y simetría (coef. de asim.:0,152)

de la distribución son altas, no detectándose ningún dato influyente. El mayor número de casos por debajo de la mediana (12,00), causa que la media descienda por debajo de ésta hasta 11,33. El estimador M-Huber, adquiere un valor más próximo a la

mediana: 11,68, 0,48 en la escala transformada de 0 a 1.

7.3.9.3 Investigación y Orientación al Proceso: FO3INVES

Figura 7. 127: Aprendizaje Organizativo. Orientación: investigación, al Proceso y Desarrollo de habilidades individuales

Estadísticos

FO3INTRO

27VálidosN
 FO3INTRO
 12
 10
 10
 24
 22
 1Perdidos 8,20
 18,7407 Media
 19,0000 Mediana 6
 18
 1,8312
 15,00
 22,00
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [5,25]
 171615
 Frecuencia
 4
 2
 0
 4
 3
 1
 18
 3
 19
 3
 20 21
 2
 22
 1 N =
 16
 14
 27
 FO3INTRO
 248

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

En la definición de esta Componente, puntúan positivamente las Fuentes de Conocimiento internas y externas, el desarrollo de habilidades individuales, y la Orientación al Proceso de la caja rural (los esfuerzos de aprendizaje se centran en mejorar los procedimientos mediante los cuales los productos y/o servicios son obtenidos). La homogeneidad en la respuesta es muy alta (coef. de var.: 10%), y la mediana (19) transformada toma el valor 0,7. La distribución presenta una ligera asimetría hacia la izquierda (coef. de asim.: -0,397), lo que provoca que la media descienda por debajo de la mediana hasta 18,74. No existen datos influyentes.

7.3.9.4 Tipo de Aprendizaje Radical: FO4RADIC
 Figura 7. 128: Aprendizaje Organizativo. Factor de Estilo: Tipo de Aprendizaje Radical

Estadísticos
 FO4RADIC
 27
 1

4,9630
 5,0000
 1,6048
 3,00
 10,00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Rango: [2,10]
 10864
 FO4RADIC
 Frecuencia

14
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0 1
 2
 1212
 27N =
 FO4RADIC
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 118

Por Aprendizaje Radical, se entiende aquel que conduce a buscar las causas subyacentes a los problemas, criticando lo que se hace y cómo se hace, generando cambios drásticos si es preciso; no conformándose con ir solucionando los problemas según éstos van surgiendo. Es este Estilo de Aprendizaje, el que trata de evaluar el factor FO4RADIC. La dispersión en la respuesta es muy reducida (coef. de var.: 32%), no obstante aparece un outlier, de nuevo el caso 118, una caja rural de pequeño tamaño que alcanza el valor máximo teórico. La mediana transformada toma el valor 0,375, indicando una escasa orientación hacia el aprendizaje radical en el sector.

249

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.3.10 Variables de Innovación
 7.3.10.1 En el Proceso: G12INPRC
 Figura 7. 129: Innovación en el Proceso

Estadísticos
 G12INPRC
 27
 1
 7.7037
 8.0000

1.0309
 6.00
 10.00
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 10.09.08.07.06.0
 G12INPRC
 Frecuencia

14
 12
 10
 8
 6
 4
 2
 0
 22
 12
 8
 3
 27N =
 11
 10
 9
 8
 7
 6
 5

118105

Con esta variable, recogemos el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos en los dos últimos ejercicios por la caja rural, para la mejora de los procesos productivos; mediante la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas de gestión (informática, I+D, incorporación de personal cualificado, cursos de formación, etc.). Existen dos datos influyentes, los casos 105 y 118, correspondientes a una pequeña caja rural (G3COD=1) y a otra de gran tamaño (G3COD=5); esta última, llevó a cabo recientemente, un intenso programa de reingeniería de procesos. La tendencia central transformada (de 0 a 1) de la respuesta en el sector, se sitúa entorno al 0,75, demostrando que el nivel de cambios introducidos ha sido alto en los procesos de la caja rural, durante los 2 últimos ejercicios del estudio.

7.3.10.2 En el Producto o Servicio: INNOVPRD
 Figura 7. 130: Innovación en el Producto o Servicio

Estadísticos
 INNOVPRD
 27
 1
 Válidos
 Perdidos
 N
 10
 8
 8
 INNOVPRD 11
 10

9
 105
 5.9259Media 8
 6.0000
 1.6391
 4.00
 10.00
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 Frecuencia
 6
 4
 2
 0
 4.0
 5
 5.0 8.07.06.0
 1
 4
 6
 9.0
 2
 10.0
 1
 N =
 7
 6
 5
 4
 3
 27
 250

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

La innovación en productos y servicios en los dos últimos ejercicios, se evalúa en esta variable, a través del nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por la caja rural para su mejora, así como por el porcentaje de nuevos productos y servicios sobre el total de ventas. Existe un único dato influyente, el caso 105 (valor atípico), que alcanza el máximo en esta variable; es la caja rural de gran tamaño, que aparecía también como outlier en cuanto a la innovación en procesos (var: G12INPRC). La tendencia central transformada, es de 0,67, lo que revela que también la innovación en productos y servicios ha sido relevante en los dos últimos ejercicios, aunque inferior a la registrada en relación con la mejora de los procesos de la producción bancaria.

7.3.11 Variables de Ventas
 7.3.11.1 Ventas:G3
 Figura 7. 131: Ventas: G3

Estadísticos
 G3
 28
 0
 1093.25
 367.00

2259.82
 66
 11936
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 12000.0
 11000.0
 10000.0
 9000.0
 8000.0
 7000.0
 6000.0
 5000.0
 4000.0
 3000.0
 2000.0
 1000.0
 0.0

G3
 Frecuencia

20
 10
 0
 28N =
 G3
 14000
 12000
 10000
 8000
 6000
 4000
 2000
 0

-2000
 105117
 108
 119

Esta variable mide las ventas medias. La distribución tiene una asimetría bastante alta de 4,40 El coeficiente de Variación es=206,71%. En el gráfico de tallos y hojas observamos que 16 cajas o sea el 57,14% de las cajas, vende un promedio cada una de 400 millones de pesetas, 5 cajas, el 17,86% vende entre 401 y 800 millones de pesetas; 1 caja, el 3,57% vende entre 801 y 1200 millones de pesetas; 5 cajas, el 17,86% vende por encima de 1600 millones de pesetas y 4 de éstas 5 cajas vende igual o más de 2218 millones de pesetas, estos 4 son los valores extremos que representan un 17,28% de la muestra de cajas rurales. La media de ventas es de 1093,25 millones de pesetas. El Estimador-M de Huber es= 428,08 millones de pesetas. A efectos del análisis de regresión eliminaremos el valor extremo correspondiente al caso 119, 108, 117, 105, 114 y 107

□

Descriptivo 2002

7.3.11.2 Ventas Relativizadas al Personal: G3REL_PE
 Figura 7. 132: Ventas Relativizadas al Personal

Estadísticos G3REL_PE

8
 40
 G3REL_PE 7 30
 27VálidosN 6
 1Perdidos 20
 17.2577Media 4
 17.7000Mediana 4
 5.3480Desv. típ. 2
 33 10
 7.69
 29.50
 Mínimo
 Máximo
 30.028.026.024.022.020.018.016.014.012.010.08.0
 Frecuencia
 0
 111
 22
 1
 2
 27N =
 G3REL_PE
 0

Esta variable mide las ventas medias relativizadas al personal. La distribución supera ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0.200 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,819 (Shapiro-wilk). El coeficiente de Variación es .=30,95%. En el gráfico de tallos y hojas observamos que solo el 7,14% de las cajas vende por persona entre 7 y 8 millones de pesetas que es el mínimo valor. La media de ventas por persona es de 17,25 millones de pesetas.

7.3.12 Variable de Valor Económico Añadido (EVA)

7.3.12.1 Valor Económico Añadido Medio: EVAMEDIO
 Figura 7. 133: Valor Económico Añadido Medio

Estadísticos

EVAMEDIO
 28
 0
 -1120.69
 -372.2185
 2411.2930
 -12504.28
 -46.01
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo
 Máximo
 0.0
 -1000.0
 -2000.0
 -3000.0
 -4000.0
 -5000.0
 -6000.0

-7000.0
 -8000.0
 -9000.0
 -10000.0
 -11000.0
 -12000.0
 -13000.0
 EVAMEDIO
 Frecuencia
 20
 10
 0
 16
 8
 1111
 27N =
 EVAMEDIO
 2000
 0
 -2000
 -4000
 -6000
 -8000
 -10000
 -12000
 -14000
 117
 105
 108
 119
 252

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Con esta variable, recogemos el promedio de EVA en los ejercicios 1997,1998, 1999 y 2000. Existen cuatro outliers, los casos 109, 108, 105 y 117. correspondientes a cajas con código de facturación 2 y 3. Estos casos bajan considerablemente la media= (-1120,69) por debajo de la mediana=(-372,2185). Recurrimos al estimador Huber= (-435,66), para obtener una aproximación más representativa de la tendencia media del sector en los ejercicios desde el año 97 al año 2000. El coeficiente de dispersión es del 215,16%

7.3.12.2 Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo: EVAREMED
 Figura 7. 134: Valor Económico Añadido Medio relativizado al Activo

Estadísticos
 EVAREMED
 28
 0
 -3.70E-02
 -3.76E-02
 6.995E-03
 -.05
 -.02
 Válidos
 Perdidos
 N
 Media
 Mediana
 Desv. típ.
 Mínimo

Máximo
 -.0250
 -.0275
 -.0300
 -.0325
 -.0350
 -.0375
 -.0400
 -.0425
 -.0450
 -.0475
 -.0500
 -.0525

EVAREMED
 Frecuencia

7
 6
 5
 4
 3
 2
 1
 0
 2
 1
 3
 2
 5
 4
 6
 2

111
 27N =
 EVAREMED
 -.02
 -.03
 -.04
 -.05
 -.06
 105

Esta variable se obtiene promediando los EVAs anuales (1997-2000) de las cajas rurales, relativizando al activo en el ejercicio correspondiente. La distribución supera ambos tests de normalidad, con niveles de significación 0,200 (Kolmogorov-Smirnov) y 0,744 (Shapiro-wilk). Aparece 1 outlier en la distribución (valores atípicos), es el caso 105 con nivel de facturación: G3COD=2 y tiene un valor de EVAREMED= -0,05; el caso que más valor (EVAREMED= -0,02) tiene es el 110 con nivel de facturación: G3COD=3
 La media es =-0,037 con una mediana= -0,037. El coeficiente de variación es igual al 18,64%.
 253

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.4 RESUMEN DE ESTADÍSTICOS

Se elaboran las tablas que contienen los índices estadísticos con su respectivo índice de fiabilidad en el caso de ser variable compuesta.

El siguiente análisis se realiza con los dos sectores que se investigan. Con los 122 casos de las dos muestras.

7.4.1 Variables Dependientes

Tabla 7. 1: Variables dependientes - estadísticos

N CODIGO MEDIA MEDIANA DESV.

TÍP.

MÍNIMO MÁXIMO N

CASOS

a

1	EVAMEDIO	-346,33	-97,73	1237,75	-12504,28	4,50	119	0,99
2	EVAREMED	-7,88	-7,69	0,0697	-0,68	-,04	119	0,88
3	G12INPRC	7,52	8,00	1,25	2,00	10,00	121	0,6651
4	INNOVPRD	5,42	5,00	1,50	3,00	10,00	121	0,1195
5	INNOVA	12,94	13	2,21	7	20	121	0,44
6	G3	1163,87	612,50	1617,82	66	11936	122	
7	G3REL_AC	1,38	,91	1,96	,03	17,91	120	0,76
8	G3REL_PE	12,18	7,68	23,14	2,12	250,00	121	0,66

7.4.2 Variables Independientes

Tabla 7. 2: Variables independientes - estadísticos

N CODIGO MEDIA MEDIANA DESV.

TÍP.

MÍNIMO MÁXIMO N

CASOS

a

1	CEQUIPO	11,47	12	1,36	7	15	121	0,7
2	CEMPLEAD	10,69	11	1,64	3	15	121	0,6
3	CPROFESI	11,55	12	1,21	6	15	121	0,5
4	CPARTICP	10,50	10	1,65	6	14	121	0,6
5	CMOTIVA	11,27	12	1,57	6	15	121	0,5
7	CNORMAT	5,9	6	1,26	3	9	121	0,4
8	CRECAMB	2,54	2,00	,92	1,00	4,00	121	
10	VS	7,63	8	0,99	5	10	121	0,47
12	VL	3,76	4	0,68	2	5	121	
13	VI	4	4	0,52	2	5	121	
14	VR	4	4	0,47	2	5	121	
15	VC	3,85	4	0,58	2	5	121	
16	VRE	4,19	4	0,45	3	5	121	
17	VH	4,24	4	0,45	3	5	121	

254

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

18	VSI	4	4	0,53	2	5	121	
19	FF1FORMA	18,81	19	2,20	12	25	121	0,52
20	FF2COMUN	15,41	16	2,1	10	20	121	0,6
21	FF3SISTE	14,34	14	1,74	10	20	121	0,3
22	FF4PAGAR	4,78	4	1,49	2	9	121	0,60
23	FF5MEXPE	7,09	8	1,44	2	10	121	0,5
24	FO1APEXT	15,04	15	1,88	8	20	121	0,65
25	FO2FORML	11,51	12	2,32	6	17	121	0,55
26	FO3INVES	17,70	18	1,98	12	22	121	0,32
27	FO4RADIC	4,75	4	1,37	2	10	121	0,7
28	G9ECOMPL	9,75	10,00	1,81	5,00	14,00	121	0,5
29	G10ECOMP	16,31	16,00	2,26	11,00	22,00	121	0,3
30	G5CONCEN	0,7295	1	0,45	0,0	1	122	
31	G6COSTES	5,92	6,00	1,22	2,00	10,00	122	0,55
32	G6DIFERE	14,11	14,00	2,00	4,00	19,00	122	0,63
33	G7ALIANZ	12,56	12,00	3,05	4,00	20,00	122	0,62
34	G8COMPRO	11,02	11,00	2,09	4,00	15,00	121	0,86
35	Ch22	8,92	2	32,01	0	300	121	
36	CE66	2,57	2	0,88	1	4	122	
37	PERSONAL	138,81	103,00	137,82	3,00	952,00	121	
38	ACTIVMED	7569,64	1109,08	30925,49	13,96	313920,25	120	0,99

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

39	MUJER_D	18,39	16,66	19,53	0	80	121	0,89
40	MUJER_R	20,66	20	18,67	0	83,33	121	0,97
41	ESTRUCTU	10,51	4,00	33,60	1	350,00	121	0,96
42	CAMPCONF	1,83	1	2,96	0,00	26	121	0,96
43	CEPERTI	14,00	14,00	2,19	8,00	20,00	122	0,64
44	ETIMEDIO	38,94	3,69	231,86	0,15	2514,50	119	0,99
45	ETIMEDRL	0,00807	0,00383	0,015	0,0	0,12	118	0,4
46	ETIMEDG3	2,56	0,43	4,26	0,04	21,07	119	
47	PEOPLETI	1,15	0,0	2,64	0,0	14,29	121	0,67
48	CULTURTI	24,35	6,87	34,61	0,83	100,0	121	0,71
49	TI_CULTU	8,33	8,00	2,65	0,0	16,0	121	

7.4.3 Variables

Dependientes en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Tabla 7. 3: Variables dependientes – estadísticos Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

COOP. CITRÍCOLAS CAJAS RURALES
N CODIGO MEDIA MEDIANA DESV.
TÍP.
MEDIA MEDIANA DESV.
TÍP.

1	EVAMEDIO	-108	-56,7	142,9	-1120	-372	2411
2	EVAREMED	-9,2%	-8,8%	7,5%	-3,7%	-3,8%	0,7%
3	G12INPRC	7,46	8	1,3	7,7	8	1
4	INNOVPRD	5,27	5	1,44	5,9	6	1,6
5	G3	1184	800	1386	1093	367	2260
6	G3REL_PE	10,7	5,95	25,95	17,3	17,7	5,3

255

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

7.4.4 Variables Independientes en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Tabla 7. 4: Variables independientes – estadísticos Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

COOP. CITRÍCOLAS CAJAS RURALES
N CODIGO MEDIA MEDIANA S
MEDIA MEDIANA s

1.	CEQUIPO	11,6	12	1,1	11	11	2
2.	CEMPLEAD	10,6	11	1,6	10,9	11	1,7
3.	CPROFESI	11,3	12	1	12,3	12	1,4
4.	CPARTICP	10,5	10	1,5	10,6	11	2,1
5.	CMOTIVA	11,1	12	1,5	12	12	1,5
6.	CNORMAT	5,8	6	1,2	6,4	6	1,4
7.	CRECAMB	2,5	2	0,9	2,6	3	0,9
8.	VS	7,5	8	0,9	8	8	1
9.	VL	3,6	4	0,7	4,2	4	0,5
10.	VI	3,9	4	0,5	4,2	4	0,6
11.	VR	4	4	0,5	4,6	5	0,5
12.	VC	3,8	4	0,6	4	4	0,6
13.	VRE	4	4	0,4	4,1	4	0,5
14.	VH	4,1	4	0,4	4,6	5	0,5
15.	VSI	3,9	4	0,5	4,1	4	0,6
16.	FF1FORMA	18,7	19	2	19,4	20	2,8
17.	FF2COMUN	15,2	16	2	16,2	16	2,3
18.	FF3SISTE	14,4	14,5	1,6	14,3	14	2,1
19.	FF4PAGAR	4,9	4	1,4	4,5	4	1,7
20.	FF5MEXPE	7,4	8	1,2	6,1	6	1,9
21.	FO1APEXT	15,1	16	1,5	14,8	15	2,8
22.	FO2FORML	11,6	12	2,4	11,3	12	2,2
23.	FO3INVES	17,4	18	2	18,7	19	1,8

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

24.	F04RADIC	4,7	4	1,3	4,9	5	1,6
25.	G9EOMPL	9,7	10	1,8	9,9	10	1,8
26.	G10EOMPL	16,3	16	2,2	16,5	16	2,5
27.	G5CONCEN	0,68	1	0,47	0,9	1	0,3
28.	G6COSTES	5,7	6	1,1	6,6	6	1,4
29.	G6DIFERE	14,2	14	1,8	13,7	14	2,6
30.	G7ALIANZ	11,8	12	2,4	15	15,5	3,6
31.	G8COMPRO	10,6	11	2	12,6	12	1,9
32.	Ch22	2,5	2	2,9	31,3	10	63,5
33.	CE66	2,7	2	0,8	2,2	2	1
34.	PERSONAL	155	136	116	84	21	188
35.	ACTIVMED	1169	688	1368	28599	9194	60089
36.	MUJER_D	20,2%	19%	20,4%	11,94%	5,3%	14,7%
37.	MUJER_R	18%	16,7%	18%	30,3%	26%	16,6%
38.	ESTRUCTU	5,3	4	4,7	28,8	7	68,4
39.	CAMPCONF	1,8	0,8	3,3	2	2	1,2
40.	CEPERTI	13,8	14	2,1	14,7	15	2,4
41.	ETIMEDIO	6,3	2,4	13,7	145	33	468

256

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

42.	ETIMEDRL	0,9%	0,4%	1,7%	0,4%	0,3%	0,2%
43.	ETIMEDG3	0,57%	0,32%	0,75%	9%	7,5%	4,6%
44.	PEOPLETI	0,35%	0%	1,5%	3,9%	4,2%	3,6%
45.	CULTURTI	6%	5%	5%	86%	96%	18%
46.	APL_PROD	11,1	12	4,7	23,5	24	1,3
47.	APL_COM	7,5	8	4,3	12,7	12,5	5,3
48.	APL_ADM	16,4	16	3,7	11,7	11,5	4,6
49.	APL_TRAN	8,9	8	3,4	11,2	12	3,8
50.	SIAD	1,5	1	1,2	1,4	1	1
51.	SOFWARE						
	OFIMÁTICO						
		3,7	4	0,9	3,9	4	0,4
52.	CORREO						
	ELECTRÓNICO						
		3,5	4	1,2	2,9	3	1,2
53.	FLUJO TRABAJO	0,8	0	1,6	0,5	0	1,1
54.	INTRANET	0,6	0	1,4	1,5	1	1,2
55.	RATIO PC	9,8%	7%	13,5%	111%	106%	23%
56.	MAINFRAMES	0	0	0	1	1	0,3
57.	MANTENIMIENTO						
	TI						
		4,3	5	1,4	4,2	5	1,3

7.5 DISCUSIÓN

Podemos destacar como puntos fuertes de las variables dependientes los niveles de innovación que son altos en ambos sectores al igual que el volumen de

negocio, que en las cajas rurales alcanza en las ventas por persona valores notablemente superiores a las cooperativas citrícolas. El EVA en ambos sectores es negativo y podría haber llevado a ser visto como un punto débil. Sin embargo,

en el caso de las cooperativas citrícolas, dados los objetivos actuales y la legislación actual existente el EVA no mide la verdadera aportación de valor.

Del mismo modo, en las cajas rurales el EVA es negativo por considerar todo el activo en el cálculo. De hecho al comparar con las dos entidades bancarias españolas líderes BBV y BSCH, los resultados de las cajas rurales son mejores. Por lo tanto habría sido más apropiado considerar solo la parte del pasivo que realmente supone coste.

En cuanto a las variables independientes son puntos fuertes los valores y cultura predominantes que son muy positivos, aunque estos datos pueden estar algo sesgados al haber entrevistado al gerente en la mayoría de casos. El aprendizaje organizativo también destaca en factores facilitadores positivos (formación comunicación, visión sistémica y experimentación). Tanto la cultura como el aprendizaje son muy similares en ambos sectores como era de esperar al tratar de cooperativas en ambos casos. Convendría contrastar el cuestionario con empresas no cooperativas para ver si hay más variabilidad.

257

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 7. Resultados (II): Análisis Descriptivo 2002

Respecto a los factores orientadores es alta la apertura al exterior y hay equilibrio en la formalización. El nivel investigador es aceptable aunque podría mejorarse y el entorno de complejidad y competitividad no se considera excesivo. Las estrategia mayoritarias son concentración y diferenciación. El compromiso es bueno y también la percepción de TI. La inversión de TI respecto a las ventas es alta en las cajas rurales como era de esperar.

Como puntos débiles destaca que en el aprendizaje organizativo no se considera de manera importante la remuneración basada en los resultados, sino en la jerarquía tradicional. El estilo de aprendizaje es poco radical, faltando pensamiento de carácter más creativo. La estrategia de alianzas es baja en las cooperativas citrícolas. En ambos sectores es bajo el trabajo en equipo. El número de mujeres directivas es muy inferior al de hombres directivos. El campo de control es también bajo. La inversión de TI respecto a ventas en las cooperativas citrícolas es baja, aunque puede estar algo compensada por el apoyo de las cooperativas de segundo orden.

En definitiva sería recomendable el potenciar el trabajo en equipo a través de formación e incentivos orientados a resultados. Igualmente sería deseable emprender proyectos más transformadores, aunque suponga un mayor riesgo y haya que controlarlo debidamente, entre otras vías, a través de alianzas con entidades más experimentadas en esos campos, tal como el apoyo con TI.

258

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

CAPÍTULO 8

8 RESULTADOS (III): ANÁLISIS MULTIVARIANTE

8.1 INTRODUCCIÓN

En la primera parte de este capítulo se realiza el Análisis de Regresión para identificar y cuantificar las relaciones de las Variables dependientes EVA,

INNOVA(Innovación), G3 y G3REL_PE (Ventas) con las variables independientes de Entorno, Organización, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información,

Aprendizaje Organizativo y Cultura Organizativa. Así mismo se realiza un análisis de caminos, para determinar posibles influencias indirectas y, conjuntamente, contrastar las hipótesis específicas que se plantearon en el capítulo 3.

En la segunda parte realizamos un Análisis Cluster para agrupar homogéneamente las diferentes variables del modelo que consideramos de mayor importancia de acuerdo a la comprobación empírica del modelo y Análisis Discriminante para caracterizar los distintos cluster y contrastar la hipótesis general.

Con este análisis se clasifica a las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales según los factores antes enunciados y a la vez conocemos cuales empresas de estos sectores están en mejor posición.

259

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN DIRECTA

En este apartado se analiza empíricamente la influencia directa del entorno, organización, estructura, estrategia, tecnologías de la información (TI), cultura organizativa y aprendizaje organizativo (A.O.), sobre los resultados de las cooperativas citrícolas y cajas rurales de la Comunidad Valenciana. Se consideran tres tipos de resultados: La capacidad de creación de valor, las ventas y la innovación.

Para el análisis de regresión se ha reducido el número de variables⁷⁶, sin perder el sentido de ellas. Para éste tipo de análisis es conveniente tener un buen número de casos, debido a que el nivel de significatividad se ve afectado por diversos factores y uno de ellos es el número de casos o tamaño de la muestra⁷⁷ y vemos que para el sector de las Cajas Rurales tenemos muy pocos casos, a pesar de ser una muestra válida por el tamaño de la población. Por lo tanto es conveniente reducir considerablemente el número de las variables independientes, sin perder en ningún momento los factores⁷⁸ que componen el Modelo de Gestión de la investigación. Por lo tanto las variables con las que se trabaja son las siguientes:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

ENTORNO

- ECOMPL: complejidad e incertidumbre del entorno

- CAJARUR: variable dicotómica del sector cajas rurales

- G8COMPRO: grado de compromiso, motivación y cooperación con la empresa

ESTRUCTURA

- CAMPCONF: número de subordinados por directivo

- G6COSTES: valoración del grado de reducción de costes conseguido por la empresa respecto a sus competidoras.

⁷⁶ Cada una de estas variables está definida y calculada en los capítulos 3, 5 y 6

⁷⁷ Por ejemplo cuanto más grande sea la muestra, más probabilidad de detectar

diferencias
significativas

78 Los factores del modelo de la investigación son: Entorno, Organización, Estructura, Estrategias, Tecnologías de la Información (TI), Aprendizaje Organizativo (AO), y Cultura Organizativa.

260

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

- G6DIFERE: valoración del grado de diferenciación conseguido por la empresa respecto a sus competidoras.

- G7ALIANZ: valoración del grado de externalización y alianzas estratégicas (Aes), conseguido por la empresa respecto a sus competidoras.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

- CEPERTI: percepción de TI en la empresa

- CULTURTI: porcentaje de empleados con conocimientos básicos de informática

- ETIMEDRL: inversión de TI respecto al activo
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (AO)

- AOFAC (Sumatorio de los 4 factores facilitadores): capacidad de aprendizaje.

- FO2FORML (orientación o estilo de aprendizaje): orientación hacia lo formal, documentos.

- FO4RADIC (orientación o estilo de aprendizaje): orientación al aprendizaje radical.
CULTURA ORGANIZATIVA

- CPARTICI (Sumatorio de CEQUIPO, CEMPLAD, CMOTIVA y CPARTICP): clima de participación

- CPROFESI: profesionalidad

- CBUROCRA (Sumatorio de CRECAMB Y CNORMAT): orientación burocrática

VARIABLES DEPENDIENTES:

EVA

- EVAREMED (Valor económico añadido relativizado al activo medio)
INNOVACIÓN

- INNOVA (Sumatorio de las variables de innovación del producto y del proceso)
VENTAS

- G3 (Ventas o cifra de negocio, promedio de los últimos 3 años)

- GEREL_PE (Ventas respecto a cada empleado)

VARIABLES DE INTERACCIÓN

inter1 = cajarur * ecomp1
inter2 = cajarur * campconf

261

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

inter3 = cajarur * g6difere
inter4 = cajarur * ceperti
inter5 = cajarur * etimedr1.
inter6 = cajarur * culturti
inter7 = cajarur * aofact
inter8 = cajarur * fo2form1
inter9 = cajarur * fo4radic
inter10 = cajarur * cpartici
inter11 = cajarur * cprofesi
inter12 = cajarur * cburocra
inter13 = cajarur * ce66
inter14 = cajarur * g6costes
inter15 = cajarur * g8compro
inter16 = cajarur * g7alianz

8.2.1 Influencia directa sobre el EVA

Al realizar este primer análisis de regresión, se va a ir paso por paso, mientras que en los siguientes ya no se incluyen tantos detalles.

Para contrastar empíricamente el Modelo teórico, en el cual se establece como hipótesis una relación directa entre el entorno, organización, estructura, estrategia, tecnologías de la información (TI), aprendizaje organizativo (AO), y

cultura organizativa con el EVA, se lleva a cabo un análisis de regresión lineal

múltiple, donde la variable dependiente será el EVAREMED (promedio de los EVAs de los ejercicios 1997, 1998 y 1999, relativizado al activo (capítulo 5)), y las

variables independientes, son las seleccionadas por cada uno de los grupos de variables o factores establecidos en el Modelo teórico. No se muestra el análisis

de regresión que se realizó con la variable EVAMEDIO (promedio de los EVAs de los ejercicios), debido a que el modelo de regresión no resultó válido para ninguno de los dos sectores.

El primer paso en la selección, ha sido descartar aquellas variables independientes que estuvieran altamente correladas entre sí, como ACTIVMED con PERSONAL79 como se aprecia en la siguiente tabla. El elevado grado de asociación (no necesariamente de causalidad), distorsionaría los efectos del resto de variables en el modelo de regresión.

79 Explicado en el apartado 6.2.2 sobre correlaciones del capítulo 6

262

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 1: Correlaciones personal y activo medio

Correlaciones

PERSONAL ACTIVMED
PERSONAL Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)

N
1.000

.
121
.514**
.000

119
ACTIVMED Correlación de Pearson
Sig. (bilateral)

N
.514**
.000

119
1.000

.
120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

8.2.1.1 Procedimiento de Análisis

El procedimiento de análisis estadístico seguido, corresponde a los siguientes pasos.

PASO 1

Como los dos sectores objeto de esta investigación, Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, presentan características peculiares, puede darse el caso, que mientras en un sector se manifieste la relación entre la (s) variable (s) independiente (s) y la dependiente (EVAREMED) en un sentido, en el otro sector no se dé, o bien lo haga en un sentido o con una intensidad diferente.

Por ello, el primer paso, será confirmar la existencia de dependencias directas, tomando así los 122 casos de las dos muestras de los dos sectores, y a continuación, ver si la bondad del ajuste (a través del estadístico R²)⁸⁰ cambia significativamente en función del sector considerado. Si esto se verifica, es señal de que existen dependencias no directas (condicionadas al sector) que es necesario evaluar.

PASO 2

Para confirmar las dependencias condicionadas, construiremos variables de interacción (productos de las variables independientes originales, por la variable dicotómica que nos indica el sector, en este caso cajarur) y análogamente al paso 1, comprobaremos si el cambio en R² es o no significativo.

⁸⁰ Es la proporción de varianza de la variable dependiente, explicada por el modelo. Toma valores de 0 a 1, cuanto mayor sea este parámetro, mejor es la bondad del ajuste proporcionado por el modelo.

263

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En caso de que el cambio en R2 sea significativo, debemos abordar el estudio de las dependencias por separado, esto es, resolver el modelo de regresión (obtener los coeficientes) para cada sector; y a través de los coeficientes no estandarizados del modelo de regresión, podremos comparar la intensidad y el sentido entre sectores (los coeficientes estandarizados, nos informarán de la importancia relativa de cada variable independiente en cada sector).

8.2.1.2 Resultados del Análisis

La primera regresión ejecutada (por el SPSS), es la siguiente respecto al primer paso y modelo de regresión uno:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE COLLIN TOL
/CRITERIA=FIN(3.84) FOUT(2.71)
/NOORIGIN
/DEPENDENT evaremed
/METHOD=ENTER ecompl g8compro camconf g6difere g6costes g7alianz ceperti
etimedrl
culturti aofact fo2forml fo4radic cpartici cprofesi cburocra
/METHOD=ENTER cajarur.
```

Donde evaremed es la variable dependiente, que corresponde a resultados de la empresa y las variables independientes son: ecompl, g8compro, camconf, g6difere, g6costes, g7alianz, ceperti, etimedrl, culturti, aofact, fo2forml, fo4radic, cpartici, cprofesi y cburocra, las que vamos a analizar si de alguna o

algunas de ellas depende este resultado en cada sector, para así contrastar el Modelo teórico de la investigación, lo cual da como resultado lo siguiente:

PASO 1: Los dos Sectores: Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Suprimimos las variables que nada aportan al modelo y el resultado es el siguiente:

Tabla 8. 2: Modelo evaremed variable dependiente en los sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

```
Resumen del modelo
.592a .350 .293 3.671E-02 .350 6.123 8 91 .000
Modelo
1
R R cuadrado
R cuadrado
corregida
Error típ. de la
estimación
Cambio en
R cuadrado Cambio en F g11 g12
Sig. del
cambio en F
Estadísticos de cambio
Variables predictoras: (Constante), CAJARUR, FO2FORML, ECOMPL, G6DIFERE,
ETIMEDRL, CAMPCONF, CPROFESI, G8COMPROa.
264
```

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

ANOVA

Modelo
Suma de
cuadrados gl
Media
cuadrática F Sig.
1 Regresión
Residual
Total
6.600E-02
.123
.189
8
91
99
8.250E-03
1.347E-03
6.123 .000a

a. Variables predictoras: (Constante), CAJARUR, FO2FORML, ECOMPL, G6DIFERE, ETIMEDRL, CAMPCONF, CPROFESI, G8COMPRO
b. Variable dependiente: EVAREMED
Si el valor de significatividad del estadístico F es menor que 0,05, entonces el modelo es válido.

Tabla 8. 3: Coeficientes del Modelo evaremed dependiente en dos sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Coeficientes

Modelo B Error típ.
Coeficientes no
estandarizados
Coeficient
es
estandari
zados
t Sig. Tolerancia FIV
Estadísticos de
colinealidad
Beta
(Constante)1 -6,68E-02 .057 -1.163 .248
ECOMPL -7,35E-04 .001 -.053 -.616 .540 .950 1.053
CAMPCONF 9.733E-04 .002 .043 .489 .626 .935 1.069
G6DIFERE -1,09E-03 .002 -.046 -.494 .622 .836 1.196
ETIMEDRL 2.675 1.141 .205 2.345 .021 .932 1.072
FO2FORML -1,05E-03 .002 -.055 -.643 .522 .961 1.040
CPROFESI 4.562E-03 .003 .135 1.457 .148 .829 1.207
G8COMPRO -3,85E-03 .002 -.178 -1.684 .096 .641 1.560
CAJARUR 5.807E-02 .010 .579 5.695 .000 .691 1.447

a. Variable dependiente: EVAREMED

En el primer paso se introducen las variables independientes asociadas a cada grupo de variables de factor que tiene el Modelo. El segundo, trata de detectar, si existe una dependencia directa entre el EVAREMED de las empresas y su sector, es decir, si hay diferencias significativas entre el EVAREMED de los sectores, introduciendo la variable dicotómica CAJARUR (toma el valor "0" para las Cooperativas Agrícolas, y "1" para las Cajas Rurales).

A partir del análisis de la tabla de coeficientes, detectamos una

dependencia directa con ETIMEDRL, con una significatividad alta de 0.021 y con un Beta de 0,21, es la variable más predictora de EVAREMED. El modelo de regresión pone de manifiesto, la posible incidencia positiva de la inversión realizada en Tecnologías de la Información (relativizada al activo de la organización).

EVAREMED. ETIMEDRL (TI)

265

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Presenta una F = 6,123 muy significativa (Sig.=0,00), la variable dicotómica del sector CAJARUR, muy significativa (Sig.=0,00 y Beta= +0,58). Al resultar esta variable significativa, quiere decir que la diferencia en EVAREMED es significativa y favorable para las Cajas Rurales frente a las Cooperativas Citrícolas, tal y como podía esperarse de la Tabla 7.3.

EVAREMED.CAJARUR

Realizamos una regresión incluyendo las variables de interacción para conocer en cuales variables difiere su significatividad. Puede que existan dependencias condicionadas al sector, entre el resto de variables introducidas y el EVAREMED.

Para comprobar esta posibilidad, tomamos las variables de interacción, según las siguientes expresiones:

```
inter1 = cajarur * ecomp1
inter2 = cajarur * campconf
inter3 = cajarur * g6difere
inter5 = cajarur * etimedrl
inter8 = cajarur * fo2form1
inter11 = cajarur * cprofesi
inter 15 = cajarur * g8compro
```

Y realizamos una nueva regresión con todos los casos de los dos sectores, y en las siguientes tablas apreciamos el resultado.

SEGUNDO PASO

En la siguiente tabla se observa ejecutado el segundo paso.

Tabla 8. 4: Modelo de Regresión de evaremed variable dependiente con variables independientes y de interacción de los dos sectores

Resumen del modelo

Estadísticos de cambio
R cuadrado Error típ. de la Cambio en Sig
Modelo R R cuadrado corregida estimación R cuadrado Cambio en F g11 g12 camb
1 ,614a ,377 ,274 3,719E-02 ,377 3,669 14 85

a.

Variables predictoras: (Constante), INTER15, FO2FORM1, G6DIFERE, ECOMPL, ETIMEDRL, CAMPCONF, CPROFESI, G8CO INTER2, INTER5, INTER8, INTER1, INTER11, INTER3

266

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

ANOVAC

Modelo
 Suma de
 cuadrados gl
 Media
 cuadrática F Sig.
 1 Regresión
 Residual
 Total
 2.230E-02
 .166
 .189
 7
 92
 99
 3.186E-03
 1.808E-03
 1.763 .104a
 2 Regresión
 Residual
 Total
 7.105E-02
 .118
 .189
 14
 85
 99
 5.075E-03
 1.383E-03
 3.669 .000b

- a. Variables predictoras: (Constante), G8COMPRO, ECOMPL, FO2FORML, ETIMEDRL, CAMPCONF, G6DIFERE, CPROFESI
 - b. Variables predictoras: (Constante), G8COMPRO, ECOMPL, FO2FORML, ETIMEDRL, CAMPCONF, G6DIFERE, CPROFESI, INTER5, INTER2, INTER1, INTER8, INTER15, INTER11, INTER3
 - c. Variable dependiente: EVAREMED
- Coefficientesa

Modelo B Error típ.
 Coeficientes no
 estandarizados
 Coeficient
 es
 estandari
 zados
 t Sig. Tolerancia FIV
 Estadísticos de
 colinealidad

Beta
 (Constante) 1 -5,52E-02 ,060 -,914 ,363
 ECOMPL -1,30E-03 ,001 -,094 -,928 ,356 ,711 1,406
 CAMPCONF 1,224E-03 ,002 ,054 ,579 ,564 ,850 1,176
 G6DIFERE -6,92E-04 ,003 -,029 -,274 ,784 ,656 1,524
 ETIMEDRL 3,052 1,197 ,234 2,549 ,013 ,869 1,151
 FO2FORML -1,07E-03 ,002 -,056 -,568 ,572 ,753 1,328
 CPROFESI 6,211E-03 ,004 ,184 1,726 ,088 ,644 1,554
 G8COMPRO -6,06E-03 ,003 -,280 -2,163 ,033 ,439 2,278
 INTER1 1,790E-03 ,002 ,477 ,727 ,469 ,017 58,724
 INTER2 -2,34E-03 ,007 -,058 -,316 ,753 ,220 4,550
 INTER3 1,140E-03 ,007 ,161 ,173 ,863 ,008 117,997
 INTER5 -3,381 5,867 -,119 -,576 ,566 ,173 5,791
 INTER11 -6,04E-03 ,007 -,748 -,863 ,391 ,010 102,520
 INTER8 1,090E-04 ,004 ,013 ,027 ,979 ,033 29,995
 INTER15 6,877E-03 ,005 ,882 1,317 ,191 ,016 61,190

a. Variable dependiente: EVAREMED

Al introducir las variables de interacción (INTER), se registra en el nuevo modelo de regresión (II) un cambio de $R^2=0,37$, con significatividad en el cambio en F de $\text{Sig}=0,000$; con una F estadístico de 3,7 y significatividad del modelo de regresión de $\text{Sig}=0,00$, lo cual demuestra que es un modelo muy significativo y por lo tanto válido. Pero al observar la significatividad de las variables de interacción, ninguna es significativa (significa que no hay diferencia entre las variables de los dos sectores de estudio). Es posible que por el bajo número de casos que tratamos con las cajas rurales (28), aparezca esta situación, de hecho, con relación al número de variables que se estudien varía la significatividad por ejemplo, con 122 casos el modelo solo con CAJARUR es válido. Es decir, el EVA relativo de las cajas rurales es significativamente superior al de las cooperativas citrícolas, lo cual se comprueba sin más que acceder a los datos del análisis descriptivo, como ya indicamos.

267

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Por lo tanto no se continúa con el tercer paso que es en el que se realiza el análisis de regresión para cada sector, porque ya sabemos que los modelos van a resultar no significativos: el de las cooperativas citrícolas por su forma de medir los beneficios y el de las cajas rurales por lo antes mencionado. Esto quiere decir que nos quedamos con el modelo de regresión I como válido para los dos sectores, aunque con todas las cautelas ya referidas.

Es recomendable para una futura investigación analizar en profundidad medidas sustitutivas de beneficios de las cooperativas.

El anterior análisis lo resumimos en la tabla del apartado siguiente

8.2.1.3 Análisis detallado

El resumen de los resultados se incluye en la Tabla 8.5. Cada columna de la tabla, corresponde a un modelo de regresión que trata de explicar el comportamiento de la variable que encabeza la columna, en función de aquellas situadas en la primera celda de cada fila, donde encontremos coeficiente.

En las 4 últimas filas de la tabla, se muestran los siguientes parámetros y estadísticos de la regresión lineal para cada uno de los modelos planteados:

MR: correlación entre los valores predichos por el modelo, y los observados de la variable dependiente. Toma valores de -1 a 1. El signo de MR, indica el sentido (relación directa o inversa) de la relación, y su valor absoluto, la intensidad de la dependencia.

R^2 : es la proporción de varianza de la variable dependiente, explicada por el modelo. Toma valores de 0 a 1, cuanto mayor sea este parámetro, mejor es la bondad del ajuste proporcionado por el modelo.

R^2 corregida: este parámetro es una estimación menos "optimista" de la bondad del modelo, que tiene en cuenta el número de casos.

F (Sig.): estadístico del test ANOVA (Analysis of Variance) que comprueba la validez del modelo, en función de la proporción de varianza de la variable dependiente, no explicada por el mismo. Cuanto mayor sea su valor, mejor es el

ajuste conseguido, pues el estadístico se define como el cociente entre la media cuadrática de regresión (MSR) y la residual (MSE).

Una aproximación general, aunque no siempre válida ya que el valor F tiene su distribución y entre otras cosas se ve afectado por el número de casos en la muestra y los grados de libertad o variables incluidas en el modelo, es que un valor menor de 2 pasa a ser no significativo. Igualmente aproximada es la prueba

268

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

de significatividad (en la tabla, valor entre paréntesis: Sig.), si es inferior a 0,05, podemos asumir que el modelo empírico se adecua al modelo teórico, esperándose tan solo que una muestra de cada veinte tenga resultados diferentes.

N representa los casos válidos para el conjunto de variables implicadas (variable dependiente y grupo de variables independientes) en cada modelo.

El criterio de selección para la introducción de las variables independientes, ha sido mixto. Primero se consideró el método de regresión simultánea, así como la jerarquizada (por bloques), para ver qué factores y bloques influyen en presencia de los demás, sin embargo, el elevado número de variables daba lugar a bajos niveles de significatividad.

También se consideró el método de pasos sucesivos (STEPWISE), donde en cada iteración se introduce la variable con una mayor F, pudiéndose eliminar en los pasos siguientes, si no superara la Fmax establecida (Fmin para introducir 3,84, y Fmax para eliminar 2,71) El proceso termina, cuando ya no quedan variables aptas para ser introducidas ni eliminadas, es decir: $F < F_{min}$ y $F > F_{max}$

para todas ellas.⁸¹ El problema era que eliminaba variables que interesaba mantener para contrastar el modelo de la investigación. Finalmente, hemos seguido un método mixto, empezando con el análisis simultáneo y de manera manual por pasos sucesivos hemos eliminado las variables menos significativas y que permitían mantener el modelo básico de partida.

Pasamos a continuación a describir cada uno de los modelos, así como las implicaciones que estos conllevan en función del significado atribuido a cada una de las variables consideradas.

En la Tabla 8.5, se resumen los 2 modelos del análisis de regresión practicado a los datos de los sectores Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, para contrastar empíricamente el Modelo teórico; en el cual se contempla la incidencia directa del Entorno, la Organización, la Estructura, las Estrategias Organizativas, las Tecnologías de la Información, el Aprendizaje Organizativo y la Cultura organizativa, sobre la eficiencia económica o rentabilidad de las empresas, evaluada a través del EVA (en este caso, a través del EVA medio relativizado al activo- EVAREMED).

⁸¹ Aplicamos la opción LISTWISE. Estadísticas de colinealidad (tolerancia 1 bien, 0 mal)

269

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 5: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el evaremed en las cooperativas citrícolas y cajas rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: EVAREMED

(N=99) MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

-.006(.0)-28*

3(1.19).23*

.006(.0).18#

CAJARUR .06(.01),60**

ECONOMIA

ORGANIZACIÓN

G8COMPRO

ESTRUCTURA

CAMPCONF

ESTRATEGIA:

G6DIFERE

TI

CEPERTI

ETIMEDRL 2.66(1.14).21*

A.O.

FO2FORML

CULTURA

CPROFESI

CBUOCRA

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER1 (sector x entorno)

INTER2 (sector x estructura)

INTER3 (sector x estrategia)

INTER5 (sector x TI)

INTER8 (sector x A.O.)

INTER11 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

.60

.35

.30

6.123** sig=0.0

.61

.38

.27

.37** sig=0.0

3.7** sig=0.0

p<0,01** p.<05* p.<10#

Constante= -.067

RESUMEN

- EVAMEDIO no resulta ser una variable dependiente que se pueda utilizar en estos dos sectores. Una posible explicación es que se deba a la forma como las cooperativas presentan los beneficios.

- El modelo del análisis de regresión tomando como variable dependiente EVAREMED, en las Cooperativas Citrícolas, a pesar de

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

ser una muestra de 94 empresas, no resulta significativo. La causa más probable es la misma del punto anterior, es decir, que el beneficio en las Cooperativas está basado en unas consideraciones diferentes a las empresas capitalistas y no reflejan en realidad el verdadero beneficio.

- El modelo del análisis de regresión con los datos de las Cajas Rurales, no resulta significativo, debido a que el número de casos analizados es muy pequeño, aunque la muestra represente a casi toda la población.

- Este análisis de regresión realizado con los dos sectores, tomando a la vez los 122 casos que comprenden las dos muestras de los dos sectores, resulta diferente al análisis de regresión de cada sector independiente. En este resultado se observa que la variable EVAREMED depende de la variable independiente ETIMEDRL, y sobre todo de CAJARUR. Lo que demuestra que el EVAREMED de las cajas rurales es significativamente superior al de las cooperativas citrícolas como ya habíamos indicado. El modelo de regresión válido para los dos sectores está resumido en la siguiente ecuación:

- Este modelo I de regresión es muy significativo y explica la variable de resultados EVAREMED un 30%, valor también muy aceptable en este tipo de estudios.

La ecuación de regresión con los dos sectores:

$$EVAREMED = -.067 + 2.66* ETIMEDRL + 0,06*CAJARUR$$

La siguiente Figura del Modelo de la investigación muestra la relación de estas variables.

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Entorno
 Cajarur
 Organización
 Cultura
 A.O.
 TI
 Etimedrl
 Estrategia
 RESULTADOS
 EVAREMED
 0.21*
 R2=0.30
 Estructura
 0.6**

Figura 8. 1: EVA (dependiente) - Variable EVAREMED, en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Convenciones para las figuras:

Significatividad (0.00-0.009)= **=

Significatividad (0.00-0.049)= * =

Significatividad (0.50-0.099)= # =

8.2.2 Influencia directa sobre la Innovación

La variable que se va a analizar, llamada INNOVA, es la sumatoria de las variables de innovación de proceso y de innovación del producto

Siendo:

inter1 = ecomp1*cajarur
inter2 = campconf*cajarur
inter3 = g6difere*cajarur
inter4 = ceperti*cajarur
inter8 = fo2form1*cajarur
inter11= cprofesi*cajarur

272

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 6: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la innovación (innova) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=116)
Variable Dependiente: INNOVA
MODELO I
B (Error típ.) Beta
MODELO II
B (Error típ.) Beta
ENTORNO
CAJARUR
ECOMPL .11 (.06) .15#
ORGANIZACIÓN
G8COMPRO
ESTRUCTURA
CAMPCONF
ESTRATEGIA
G6DIFERE .41 (.11) .33**
TI
Ceperti
ETIMEDRL
CULTURTI
.24 (.09) .24**
A.O.
AOFAC
FO2FORMLF04RADIC
.17 (.09) .18#
CULTURA
CPARTICI
CPROFESI
CBUOCRA
.31(.17).17#
INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
INTER1 (sector x entorno)
INTER2 (sector x estructura)
INTER3 (sector x estrategia)
INTER4 (sector x TI)
INTER8 (sector x A.O.)
INTER11 (sector x cultura)
MR
R-squared

R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value) Sig
 .55
 .30
 .21
 3.41** (0.000)
 .59
 .34
 .16
 .04 (n.s.)
 1.89*

p.<001**, p.<05* p.<10#

En la anterior tabla observamos el modelo (I) de regresión, para los dos sectores, que resulta muy significativo (Sig.: 0.000) y explica el 21% de la variable dependiente (INNOVA) que evalúa el nivel de innovación en productos, servicios y procesos de la empresa.

Al evaluar las posibles dependencias condicionadas (modelo II), no se obtienen cambios significativos en el ajuste (.R2=0.04, n.s.); por lo que resulta válido el estudio de la Innovación conjuntamente para ambos sectores.

Las variables con mayor poder de predicción en el modelo propuesto, por orden de importancia (valor descendente de Beta) son:

273

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

- G6DIFERE (Beta=0.33, Sig.:0.00)
- CEPERTI (Beta=0.24, Sig.:0.001)
- FO2FORML (Beta=0.18, Sig.:0.06)
- CPROFESI (Beta=0.17, Sig.:0.07)
- ECOMPL (Beta=0.15, Sig.: 0.07)

El signo de los coeficientes para las variables independientes significativas, es positivo, por lo que la puesta en práctica de estrategias de diferenciación respecto de la competencia G6DIFERE (factor ESTRATEGIA), la utilidad percibida de las Tecnologías de la Información CEPERTI (factor TI), las formas de documentación y difusión del conocimiento explícitas FO2FORML (factor AO), la cultura pragmático-profesional CPROFESI (factor CULTURA) y la complejidad y competitividad del entorno al que la empresa ha de adaptarse ECOMPL (factor ENTORNO), parecen influir positivamente en el nivel de innovación de las cooperativas citrícolas y cajas rurales.

RESUMEN

En la siguiente figura se observa la contrastación del Modelo, respecto a la dependencia de la variable de resultados INNOVA (innovación en el proceso y en el producto o servicio), con algunas variables independientes, resultante del análisis de regresión con los dos sectores, las Cooperativas Citrícolas y las Cajas Rurales.

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Entorno
 Ecompl
 Organización
 Cultura
 Cprofesi
 A.O.
 Fo2forml
 TI
 Ceperti
 Estrategia
 G6difere
 RESULTADOS
 Innovación
 INNOVA
 0.33**
 0.15#
 0.24**
 0.17#
 0.18#
 R2=0.21
 Estructura
 Figura 8. 2: INNOVACIÓN (dependiente) - Variable INNOVA, en las Cooperativas
 Citrícolas y Cajas
 Rurales

274

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis
 Multivariante 2002

- Los dos sectores analizados, cuanto más aplican estrategias de diferenciación del producto y servicio, al tener una mayor capacidad para sacar el producto al mercado con rapidez, estrategia sobre la calidad, rapidez en el servicio al cliente, se encuentran competitivamente mejor en el mercado y su innovación tanto en el proceso como en el producto es mayor.
- A mayor percepción de la utilidad de la información almacenada, de la influencia de las TI en la comunicación, en la difusión del conocimiento entre equipos y departamentos, en la interpretación y análisis de la información tanto interna como externa, y en la utilización como ayuda para gestionar los recursos humanos; existe mayor innovación en las cooperativas citrícolas y cajas rurales.
- Si el conocimiento necesario para la toma de decisiones no está almacenado en personas expertas o en opiniones, sino, en manuales de procedimientos, en bases de datos y sistemas de archivo; si se acostumbran los informes escritos, presentaciones y programas de formación, en esa medida existe mayor innovación.
- Cuanto mejor es el clima receptivo cuando un nuevo empleado se integra a trabajar, cuanto mayor es la atención al cliente, y ante cualquier nueva tecnología al empleado se le capacita para su uso, mayor es la innovación en estos dos sectores.
- Si la evolución del entorno es constante y continuo (complejo), y competitivo, las empresas, son más innovadoras.
- La ecuación de regresión para la variable de resultados, INNOVA, es la siguiente:

$$INNOVA = -1.404 + 0.41 * G6DIFERE + 0.24 * CEPERTI + 0.17 * FO2FORML + 0.31 * CPROFESI + 0.11 * ECOMPL$$

275

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.2.3 Influencia directa sobre las Ventas

(G3 y G3REL_PE)

Analizamos el efecto sobre las ventas absolutas y relativas respecto al personal

Tabla 8. 7: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las ventas (g3) en las cooperativas citrícolas y cajas rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=100)
Variable Dependiente: G3
MODELO I
B (Error típ.) Beta
MODELO II
B (Error típ.) Beta
ENTORNO
CAJARUR
ECOMPL
ORGANIZACIÓN
G8COMPRO
ESTRUCTURA
CAMPCONF 74.19(24.08).28**
ESTRATEGIA
G7ALIANZ
TI
CeperTI
ETIMEDRL
CULTURTI
59.56(22.0).26**
A.O.
AOFACT
FO2FORML
FO4RADIC
CULTURA
CPARTICI
CPROFESI
CBUROCRA
INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
INTER1 (sector x entorno)
INTER2 (sector x estructura)
INTER16 (sector x estrategia)
INTER6 (sector x TI)
INTER8 (sector x A.O.)
INTER11 (sector x cultura)
MR
R-squared
R-Squared Adjusted
R-Squared-Change
F-test (p-value)
.54
.29
.23
4.74**(0.0)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Siendo:

276

□

inter1 =ecompl*cajarur
 inter2 =camponf*cajarur
 inter16 =g7alianz*cajarur
 inter6 =culturti*cajarur
 inter8 =fo2form1*cajarur
 inter11 =cprofesi*cajarur

En el paso 1 o modelo I de la regresión, se obtiene un modelo significativo (Sig.: 0,00) que explica el 23% (R2 ajustado) de la varianza de la variable dependiente, G3 (ventas o facturación media de los tres últimos ejercicios).

Resultan dos variables con poder de predicción similar, que de mayor a menor significatividad y predicción según Beta, son: CAMPCONF (Campo de Control, Sig.=0,003 y Beta=,28). y CEPERTI (Percepción de las Tecnologías de la Información, Sig.=0,008 y Beta=,26).

No se realiza el modelo II de la regresión debido a que la variable de sector no resulta significativa

Nuevamente se observa la importancia de las Tecnologías de la Información en las ventas, con CEPERTI. Se aprecia que cuanto mayor es la percepción de las TI, mayor es la facturación media o cifra de negocio en estos sectores. La misma situación ocurre con la influencia del campo de control, CAMPCONF.

En la siguiente tabla se observa el análisis de regresión con las ventas por persona, como variable de resultados dependiente.

Siendo:

inter1 =ecompl*cajarur
 inter2 =camponf*cajarur
 inter3 =g6difere*cajarur
 inter5 =etimedr1*cajarur
 inter8 =fo2form1*cajarur
 inter10 =cpartici*cajarur

277

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 8: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las ventas (var. g3rel_pe) en las cooperativas citrícolas y cajas rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
 (N=116)
 Variable Dependiente: G3REL_PE
 MODELO I
 B (Error típ.) Beta
 MODELO II
 B (Error típ.) Beta
 ENTORNO
 CAJARUR
 ECOMPL
 ORGANIZACIÓN
 G8COMPRO
 ESTRUCTURA
 CAMPCONF ,91 (,33) ,23**
 ESTRATEGIA

G6DIFERE
 TI
 CeperTI
 ETIMEDRL
 CULTURTI ,16 (,07) ,69*
 A.O.
 AOFACI
 FO2FORML
 FO4RADIC
 CULTURA
 CPARTICI
 CPROFESI
 CBUROCRA
 INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
 INTER1 (sector x entorno)
 INTER2 (sector x estructura)
 INTER3 (sector x estrategia)
 INTER5 (sector x TI)
 INTER8 (sector x A.O.)
 INTER10 (sector x cultura)

MR
 R-squared
 R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value)
 ,62
 ,39
 ,31
 5,01** (0,000)
 ,64
 ,41
 ,31
 ,03 (n.s.)
 3,82* (0,000)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Se obtiene un modelo (modelo I) que se aplica a los dos sectores, y es altamente significativo (Sig.:0,000). Este modelo de regresión explica el 31% de las ventas, relativizadas al número de empleados, G3REL_PE (variable dependiente). El modelo pone de manifiesto la posible influencia positiva de una estructura plana de dirección (CAMPCONF, Sig.:0,007).

Igualmente destaca el efecto del nivel de capacitación de los empleados en el uso de las TI, (porcentaje de empleados con conocimiento de las TI. CULTURTI, Sig.: 0,020) sobre las ventas por persona (facturación o cifra de negocio) de productos y servicios. Siendo la importancia de este último factor

278

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

(Beta=0,69), más del triple que la del primero (Beta=0,23), por lo tanto tiene una mayor predicción sobre las ventas relativizadas con el personal.

- CULTURTI (Beta= 0,69, Sig.=0,020)

- CAMPCONF (Beta= 0,23, sig.=0,007)

No se ha detectado una influencia del sector, sobre la explicación de la variable dependiente en el modelo II (.R2=0,03, n.s.) por lo que abordaremos conjuntamente la explicación de G3REL_PE para ambos sectores con el modelo I

de regresión. Ninguna de las 6 variables de interacción consideradas, resultó significativa.

RESUMEN

El modelo (I) de regresión se aplica tanto para las Cooperativas como para las Cajas Rurales. Este modelo es significativo (Sig.=0,000) y explica el 23% de la variable dependiente (G3). La ecuación de regresión para la variable ventas absolutas (G3) es la siguiente con la Figura del Modelo que muestra la relación de las variables:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

$$G3 = 228,365 + 74,19 * CAMPCONF + 59,56 * CEPERTI$$

Entorno

Organización

Cultura A.O.

TI

Ceperti

Estrategia

RESULTADOS

Ventas

G3

0.26**

R2=0.23

Estructura

Campconf

0.28**

Figura 8. 3: Ventas con la variable G3 (ventas) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

- Cuanto mayor es el campo de control (CAMPCONF), mayor es el valor en ventas o cifra de negocio

- Cuanto mayor es la percepción de las TI (CEPERTI), mayor es la facturación media o cifra de negocio de estos dos sectores.

279

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Al realizar el análisis de regresión de los factores independientes con el factor dependiente, cuya variable es G3REL_PE (ventas relativizadas al número de empleados), encontramos un único modelo de regresión, con alta significatividad (Sig.: =0,000) que explica el 31% de la variable G3REL_PE.

En la siguiente figura se observa que:

- Se encuentra una fuerte predicción del factor de las TI, con la variable CULTURTI, sobre las ventas relativizadas al personal (G3REL_PE). Lo que significa que a mayor porcentaje de empleados con conocimiento de las TI de las Cooperativas y Cajas Rurales, mayores son las ventas por empleado

- Se encuentra también una importante fuerza de predicción del factor de Estructura con la variable CAMCONF, aunque menor que con la variable anterior, sobre la variable de resultados G3REL_PE. Lo que quiere decir que a mayor campo de control, o a más estructura plana, mayores ventas por empleados existen en los dos sectores. La ecuación de la regresión para los dos sectores queda de la siguiente forma:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

$$G3REL_PE = -2,212 + 0,16 * CULTURTI + 0,91 * CAMPCONF$$

Figura 8. 4: La variable de resultados G3REL_PE en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Entorno
Organización
Cultura A.O.
TI
Culturti
Estrategia
0.69*
R2=0.31 Estructura
Campconf
0.23**
RESULTADOS
Ventas por
persona
G3REL_PE
280

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.3 ANÁLISIS DE CAMINOS

El análisis de caminos es una técnica que usa los modelos de regresión lineal para probar teorías de relaciones causales entre un conjunto de variables.

Estadísticamente, no es más que una serie de análisis de regresión múltiple, pero

hay ventajas en hacer el análisis en el esquema analítico de caminos. La principal

ventaja es que la técnica de caminos fuerza al investigador a especificar explícitamente las supuestas relaciones causales entre las variables. Esto puede

ayudar al investigador a trabajar más eficientemente en el análisis de datos, mientras contribuye a aclarar las explicaciones de relaciones de variables

(Agresti, 1997)82.

En el desarrollo de explicaciones teóricas de relaciones causa-efecto, podríamos hipotetizar un sistema de relaciones en las cuales algunas variables que se cree que son causadas por otras pueden a su vez afectar a otras variables.

Por ello, un solo modelo de regresión múltiple puede ser insuficiente para ese sistema, ya que puede manejar solo una variable dependiente. El análisis de caminos utiliza el número de regresiones lineales necesarias para incluir todas las relaciones propuestas en la explicación teórica.

Algunas convenciones básicas de los diagramas de caminos: Primero, una relación causa-efecto se representa con una flecha señalando a la variable efecto

(dependiente) y partiendo de la variable causa (independiente). En otras palabras,

las variables dependientes de las ecuaciones de regresión son las variables a las

que señalan las flechas, mientras las variables independientes para una ecuación

con una particular variable dependiente son aquellas variables con flechas señalando hacia esa variable dependiente. La línea curva con flecha en ambos lados, significa que, aunque las dos variables pueden estar asociadas, no se asume relación causal en teoría.

Normalmente en un diagrama de caminos, cada flecha (incluida la línea curva) tendría un número escrito sobre ella. Estos números, llamados coeficientes de camino, son simplemente coeficientes estandarizados de regresión para la ecuación de regresión de la variable dependiente que cada flecha señala. Los coeficientes de camino muestran la fuerza relativa de la asociación entre variables, controlando por las otras variables en la secuencia, y el signo de la influencia. Su interpretación es simplemente la de los coeficientes de regresión múltiple: un incremento de desviación estándar en la variable independiente corresponde un cambio de desviación estándar en la variable dependiente, controlado por las otras variables independientes en esa particular ecuación de regresión.

82 Citado por Rodenes (2002)

281

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

La mayoría de los modelos de caminos tendrán variables que son dependientes de otras variables, pero son, causas de otras variables dependientes. Si encontramos un camino no significativo, entonces podemos borrar ese camino del diagrama y llevar a cabo el análisis apropiado de nuevo para reestimar los coeficientes de los caminos restantes. Una razón importante para usar análisis de caminos es que permite la partición del efecto de una variable sobre otra en sus componentes directas e indirectas.

8.3.1 Influencia directa sobre variables intermedias
El Modelo inicial es:

Entorno
Organización
Cultura
A.O.
TI
Estrategia
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
Estructura
Figura 8. 5: Modelo Propuesto

Según el procedimiento descrito en el apartado anterior efectuamos las regresiones correspondientes a aprendizaje organizativo, tecnologías de la información (TI), estrategia, estructura, organización y cultura organizativa.

282

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.3.1.1 Influencia directa sobre el Aprendizaje Organizativo
Factor Facilitador (AOFAC), y estilos (FO2FORML y FO4RADIC)

Tabla 8. 9: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el aprendizaje (Aofact) en las empresas del sector Cooperativo Citrícola y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=120)

Variable Dependiente: AOFAC

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

ECOMPL

ESTRATEGIA

G6DIFERE ,54 (,24) ,20*

TI

Ceperti

ETIMEDRL

CULTURTI

,60 (,20) ,26**

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUOCRA

,69(,37),17*

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER1 (sector x entorno)

INTER2 (sector x estructura)

INTER3 (sector x estrategia)

INTER4 (sector x TI)

INTER10 (sector x cultura)

INTER11 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,39

,15

,13

5,5** (0,00)

,41

,17

,13

,02 (n.s.)

3,96** (0,00)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante:36,52

Siendo:

inter1 =ecompl*cajarur

inter2 =camconf*cajarur

inter3 =g6difere*cajarur

inter4 =ceperti*cajarur

inter10 =cpartici*cajarur

inter11 =cprofesi*cajarur

Por la fuerte significatividad de la correlación entre aofact, cpartici y g8compro, no incluimos en el análisis estas variables de cultura y de organización, ya que están incluidas de cierta forma en aofact. Además se comprobó la influencia del tamaño controlando por G3 y resultó no significativo.

283

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

El modelo I resultante explica el 13% de la variable dependiente, con una alta significatividad (Sig.:0,000). El factor TI (CEPERTI de nuevo, la utilidad

percibida para el análisis e interpretación de información, la gestión de RRHH y la comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos), es muy significativo. La estrategia de diferenciación (G6DIFERE) es el segundo factor en poder predictivo, a un nivel próximo al de CEPERTI aunque no tan significativa. El factor CULTURA, parece intervenir positivamente en la Capacidad de Aprendizaje a través de una favorable cultura profesional (CPROFESI).

El orden de predicción de la variable dependiente, en este caso, de aprendizaje organizativo como factor facilitador (AOFAC), es el siguiente:

- CEPERTI (Beta= 0,26, Sig.=0,004)

- G6DIFERE (Beta= 0,20, Sig.=0,027)

- CPROFESI (Beta= 0,17, Sig.=0,06)

No se observa cambio significativo al introducir en el modelo las variables de interacción (.R2=0,02, n. s.), por lo que no abordaremos separadamente la explicación de la variable dependiente para cada sector. El resultado es un modelo

de regresión (I) válido para las cooperativas y para las cajas rurales.

En la siguiente tabla se realiza el análisis de regresión con el factor de Aprendizaje Organizativo, FO2FORML, que es una variable de orientación o de estilo de aprendizaje para saber las variables influyentes. En primer lugar se comprobó la influencia del tamaño controlando por G3 y resultó no significativo.

El modelo I resultante explica el 14% de la variable dependiente, con alta significatividad. El factor CULTURA, interviene sobre el Estilo de Aprendizaje Formalizado, a través de la Profesionalidad, (cuanto mayor profesionalidad, menor formalización) y un favorable Clima de Participación (fundamentado en la cultura orientada al Empleado, la Motivación del personal, y la práctica del Trabajo en Equipo) cuanto mejor es el clima de participación mejor es la formalización.

El factor TI (de nuevo, la utilidad percibida para el análisis e interpretación de información, la gestión de RRHH y la comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos), es también significativo, con un poder de predicción sensiblemente superior (BetaCPARTICI=0,20, BetaCPROFESI=-0,20, BetaCEPERTI=0,30).

284

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 10: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el estilo de aprendizaje (Fo2forml) en las Cooperativas Citrícola y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=116)

Variable Dependiente: FO2FORML

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

ECOMPL

-,27(,50)-,05 (n.s.)

ESTRATEGIA
 G6DIFERE
 TI
 CeperTI
 ETIMEDRL
 CULTURTI
 ,32 (,09) ,30**
 CULTURA
 CPARTICI
 CPROFESICBUROCRA
 ,11 (0,05) ,20*
 -,36 (,17) -,20*
 INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
 INTER1 (sector x entorno)
 INTER2 (sector x estructura)
 INTER3 (sector x estrategia)
 INTER5 (sector x TI)
 INTER11 (sector x cultura)
 MR
 R-squared
 R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value)
 ,42
 ,18
 ,14
 4,11** (0,001)

p.<001**, p.<05* p.<10#

La variable cajarur no da significativa, además no se observa cambio significativo al introducir en el modelo (II) las variables de interacción (.R2=0,02, n.s.), por lo que se aborda conjuntamente la explicación de la variable dependiente para ambos sectores, dando como resultado:

- CEPERTI (Beta= 0,30, Sig.=0,001)
- CPARTICI (Beta= 0,20, Sig.=0,032)
- CPROFESI (Beta= - 0,20, Sig.=0,041)

Las empresas de estas muestras que aplican mayor estilo de aprendizaje formalizado tienden a favorecer más el clima de participación. El factor más influyente, sin embargo es CEPERTI, indicando que estas cooperativas y cajas con alto nivel de aprendizaje formalizado otorgan mayor utilidad al análisis e interpretación de la información, tienen mayor percepción de las tecnologías de la información que ellas manejan. La relación inversa entre profesionalidad y aprendizaje formalizado puede explicarse al analizar las variables que miden la profesionalidad, que son: la rapidez de integración de un empleado nuevo, la

285

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

preferencia en atender bien al cliente sobre el cumplimiento de normas y procedimientos, y el compromiso de capacitación tecnológica de la empresa. En especial las dos primeras.

Tabla 8. 11: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan el estilo de aprendizaje radical (Fo4radic) en las Cooperativas Citrícola y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=116)

Variable Dependiente: FO4RADIC

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

-0,09(,04)-1,9#

ESTRUCTURA

CAMPCONF ,12(,06),17#

ESTRATEGIA

GÓDIFERE

TI

CULTURTI

CULTURA

CPARTICI

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER2 (sector x estructura)

INTER3 (sector x estrategia)

INTER6 (sector x TI)

INTER10 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,37

,14

,08

2,27* (0,5)

,37

.14

,08

,052(#)

2,18(,034)*

p.<001**, p.<05* p.<10#

El modelo I resultante explica el 8% de la variable dependiente, con significatividad moderada. El factor ESTRUCTURA, interviene sobre el Estilo de Aprendizaje radical, a través del campo de control (CAMPCONF), (cuanto mayor campo de control, mayor es el aprendizaje radical), (BetaCAMPCONF=0,17, sig=0,060).

La variable cajarur no resulta significativa, además se observa cambio indicativo al introducir en el modelo (II) las variables de interacción (.R2=0,05), por lo que se realiza el análisis para cada sector.

En la siguiente tabla se observa el análisis con la orientación radical del aprendizaje.

286

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 12: Análisis de regresión múltiple- en las Cooperativas y Cajas Rurales. Variable dependiente el estilo de aprendizaje radical (Fo4radic)

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: FO4RADIC

Cooperativas Citrícolas

N=89 B (Error típ.) Beta

Cajas Rurales
 N=26 B (Error típ.) Beta
 ,45(24),34#
 ESTRUCTURA
 CAMPCONF
 ESTRATEGIA
 G6DIFERE
 TI
 CULTURTI
 CULTURA
 CPARTICI
 MR
 R-squared
 R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value)
 ,23
 ,05
 ,006
 1,139
 ,61
 ,37
 ,26
 3,28*(0,030)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante= -1,883

Al realizar el análisis con las cooperativas citrícolas el modelo de regresión no resulta significativo, mientras que el modelo para las cajas rurales resulta significativo. La variable predictora del aprendizaje radical en las cajas rurales es el campo de control (BetaCAMPCONF=0,34, Sig=0,080).

RESUMEN

Al realizar el análisis de regresión con el factor de Aprendizaje Organizativo (AOFACT= sumatoria de los 5 factores, ff1forma, ff2comun, ff3siste, ff4pagar y ff5mexpe), tomándolo como variable dependiente. El resultado del análisis es un modelo válido de regresión para los dos sectores.

287

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales
 AOFACT= 36,52 + 0,6*CEPERTI + 0,54* G6DIFERE + 0,69* CPROFESI

Entorno
 Organización
 Cultura
 Cprofesi A.O.
 Aofact
 TI
 Ceperti
 Estrategia
 G6difere
 RESULTADOS
 EVA
 Ventas
 Innovación
 0.26**
 0.17*
 R2=0.13
 Estructura

0.2*

Figura 8. 6: Contrastación del Modelo en las Cooperativas Citrícolas, teniendo como variable dependiente el Aprendizaje Organizativo (AOFACI).

Al realizar el análisis de regresión de la variable dependiente FO2FORML, se ha encontrado un único modelo válido para los dos sectores el cual dio como resultado lo que observamos en la siguiente ecuación de regresión y en la Figura se muestra la relación de las variables.

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

$$FO2FORML = 8,307 + 0,32*CEPERTI + 0,11*CPARTICI - 0,36*CPROFESI$$

Figura 8. 7: Contrastación del Modelo en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, teniendo como

Entorno
Organización
Cultura
Cpartici
Cprofesi

A.O.

FO2FORML

TI

Ceperti

Estrategia

RESULTADOS

EVA

Ventas

Innovación

0.30**

0.20*

-0.20*

R2=0.14

Estructura

variable dependiente el Aprendizaje Organizativo (FO2FORML).

288

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Al realizar el análisis de regresión teniendo como variable dependiente la orientación del aprendizaje radical, resulta para las cajas rurales una dependencia del campo de control, por lo tanto en estas cajas rurales a mayor campo de control, existe más aprendizaje radical.

Cajas rurales

Entorno

Organización

Cultura

A.O.

FO4RADIC

TI

Estrategia

RESULTADOS

EVA

Ventas

Innovación 0.17*

R2=0.08

Estructura

Camconf

Figura 8. 8: Contrastación del Modelo en las Cajas Rurales, teniendo como

variable dependiente el estilo de Aprendizaje Organizativo (FO4RADIC).

8.3.1.2 Influencia directa sobre las Tecnologías de la Información (TI)
En la siguiente tabla se realiza el análisis de la percepción de las TI.
Siendo:

inter3 =g6difere*cajarur

inter11 =cprofesi*cajarur

289

□
Tesis Doctoral, Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 13: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las Tecnologías de la Información (var. Ceperti) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: CEPERTI

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR ,65(,49),12 (n.s.)

ESTRATEGIA

G6DIFERE ,18 (,11) ,15#

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

,13 (,04) ,25**

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER3 (sector x estrategia)

INTER11 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,36

,13

,09

3,42* (0,006)

,36

,13

,10

,03* (n.s.)

4,34** (0,003)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=4,266

El modelo I resultante explica el 9% de la variable dependiente. El factor CULTURA, interviene positivamente sobre la utilidad percibida para el análisis e

interpretación de información (CEPERTI) a través de un favorable clima de Participación (fundamentado en la Orientación al Empleado, la Motivación del personal, y la práctica del Trabajo en Equipo). La estrategia de diferenciación,

aunque con un poder solo indicativo (BetaCPARTICI=0,25, BetaG6difere=0,15),

también influye sobre CEPERTI.

La variable del sector Cajarur no resulta significativa y tampoco se observan cambios significativos al introducir en el modelo las variables de interacción (.R2=0,03, Sig.=0,127), por lo que el modelo I de regresión es válido para los dos sectores

En la siguiente tabla se analiza el porcentaje de empleados con conocimiento de las TI, como variable dependiente.

290

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 14: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la TI (var. culturti) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=117)

Variable Dependiente: CULTURTI

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

ECOMPL

79,54 (2,24) ,96**

ESTRATEGIA:

G6DIFERE

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

4,89 (1,22) ,84** INTER3 (sector x estrategia)

INTER10 (sector x cpartici)

INTER11 (sector x cprofesi)

INTER12 (sector x cburocra)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,96

,93

,92

289,516** (0,00)

,97

,94

,93

,81 ** (0,00)

200,620** (0,00)

p.<001**, p.<05* p.<10#

El modelo I resultante explica el 92% de la variable dependiente, con alta significatividad. La variable de sector cajarur resulta muy significativa lo que indica

que la cultura de TI es significativamente superior en las cajas rurales que en las

cooperativas citrícolas como era de esperar. Además al introducir en el modelo

las variables de interacción (.R2=0,69, Sig.=0,00), resulta un cambio altamente significativo, por lo tanto se aborda independientemente la explicación de la variable dependiente para ambos sectores.

Tabla 8. 15: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la TI (var. culturti) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: CULTURTI
Cooperativas Citrícolas (N=90)

B (Error típ.) Beta
Cajas Rurales (N=26)

B (Error típ.) Beta
3,61(1,94),35#

ESTRATEGIA

G6DIFERE

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

MRR-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value) n.s.

,35

,12

,09

,12

3,45# (0,070)

p.<001**, p.<05* p.<10#

291

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Para las cooperativas citrícolas el modelo no resulta significativo.

El modelo correspondiente a las Cajas Rurales, al no disponer de suficientes casos resulta con baja significatividad, solo indicativa. La variable que tiene efecto sobre CULTURTI en las cajas rurales es G6DIFERE.

Tabla 8. 16: Análisis de regresión múltiple- factores que determinan la TI (var. ETIMEDRL) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=102)

Variable Dependiente: ETIMEDRL

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

CAJARUR -,001(,0)-,20*

ESTRATEGIA:

G6DIFERE

CULTURA

CBUROCRA ,0006(,0),27**

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER1 (sector x entorno)

INTER15 (sector x organización)

INTER3 (sector x estrategia)

INTER12 (sector x cultura)

MR
 R-squared
 R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value)
 ,30
 ,09
 ,07
 3,46* (0,019)
 (n. s.)
 (n. s.)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Siendo
 Inter3=g6difere*cajarur
 Inter12=cburocra*cajarur

El modelo I de regresión resulta significativo y la variable de sector (cajarur) también, pero al realizar el segundo modelo de regresión, encontramos que el cambio no es significativo, por lo tanto podemos optar por dejar el modelo I como válido para los dos sectores.

Tanto para las cooperativas como para las cajas rurales, se observa que es factor predictor de las TI, en este caso de la variable ETIMEDRL, la cultura Organizativa (CBUROCRA).

- CBUROCRA (Beta=0,27, Sig.=0,007)
292

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

A mayor cultura burocrática (CBUROCRA), mayor inversión en TI relativizada al activo (ETIMEDRL)

RESUMEN

El factor de las Tecnologías de la Información al actuar como variable dependiente, con CEPERTI (percepción de las TI en las cooperativas y cajas rurales por los empleados), CULTURTI (porcentaje de los empleados con conocimiento de las TI de las cooperativas y cajas rurales), y ETIMEDRL (inversión en TI respecto al activo), frente a los factores independientes, da lugar a los siguientes resultados:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

CEPERTI = 4,266 + ,18*G6DIFERE + ,13*CPARTICI

Entorno
 Organización
 Cultura
 Cpartici A.O.
 TI
 Ceperti
 Estrategia
 G6difere
 RESULTADOS
 EVA
 Ventas
 Innovación
 0.15#

*

0.25*

R2=0.09

Estructura

Figura 8. 9: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y variable (CEPERTI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Al realizar el análisis de regresión con el mismo factor dependiente (TI) pero con la variable CULTURTI, se encontró que solo es válido para las cajas rurales y lo observamos en la siguiente ecuación de regresión y la Figura muestra la relación de las variables.

Sin embargo hay una diferencia significativa entre sectores ya que el nivel de CULTURTI es significativamente superior en las cajas rurales como era de esperar.

293

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cajas Rurales
 $CULTURTI = 34,685 + 3,61 * G6DIFERE$

Entorno

Organización

Cultura

A.O.

TI

Culturti

Estrategia

G6difere

RESULTADOS

EVA

Ventas

Innovación

0.35#

*

R2=0.09

Estructura

Figura 8. 10: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y variable (CULTURTI) en las Cajas Rurales

La siguiente es la ecuación de regresión del modelo de ETIMEDRL y la figura respecto a sus relaciones en el Modelo de la investigación

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales -

$ETIMEDRL = 0,007 + 0,0006 * CBUOCRA - 0,001 * CAJARUR$

Entorno

Organización

Cultura

Cburocra A.O.

TI

Etimedrl

Estrategia

RESULTADOS

Eva

Ventas

Innovación

0.27**

R2=0.07 Estructura

-0.20*

Figura 8. 11: Factor dependiente las Tecnologías de la Información y la variable (ETIMEDRL) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

294

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.3.1.3 Influencia directa sobre las Estrategias (G6DIFERE, G7ALIANZ y G6COSTES)

Tabla 8. 17: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las Estrategias (var. G6difere) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=119)

Variable Dependiente: G6DIFERE

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

,27(,09),31*

-7,42(,42)-,17#

ORGANIZACIÓN

G8COMPRO ,27(,09),30**

CULTURA

CPARTICI

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER1 (sector x entorno)

INTER15 (sector x organización)

INTER10 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,35

,12

,08

4,66** (0,004)

,38

,14

,09

,043 (n. s.) (,140)

2,63* (0,015)

p.<001**, p.<05* p.<10# Cte = 9,659

El modelo I resultante explica el 8% de la variable dependiente, y con una significatividad muy alta. Como se observan cambios aunque poco significativos en la variable cajarur, hayamos el modelo de regresión II con las interacciones para ver si el cambio es significativo.

El resultado del modelo II, aunque la significatividad es buena, el cambio no es significativo, por lo que consideramos el modelo I válido para los dos sectores.

Encontramos que sobre el factor de Estrategia respecto a la variable G6DIFERE, en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, influye el factor Organización con la variable G8COMPRO. Esta variable se presenta con un Beta=0,30 y Sig.=0,005, tiene alta predicción sobre la variable de estrategia de

diferenciación del producto y servicio (G6DIFERE). Por lo tanto a mayor compromiso con la empresa (G8COMPRO), mayor estrategia de diferenciación (G6DIFERE)

En la siguiente tabla observamos el análisis de regresión con la variable G7alianz como dependiente.

295

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 18: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las Estrategias (var. G7alianz) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=120)
Variable Dependiente: G7ALIANZ
MODELO I
B (Error típ.) Beta
MODELO II
B (Error típ.) Beta
ENTORNO:
CAJARUR
ECOMPL
2,97 (0,64) ,42**
ORGANIZACIÓN
G8COMPRO
CULTURA
CBUROCRA
INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
-25(,14)-,95# INTER1 (sector x entorno)
INTER12 (sector x cultura)
MRR-squared
R-Squared Adjusted
R-Squared-Change
F-test (p-value)
,44
,19
,16
5,59** (0,00)
,46
,21
,17
,017** (0,00)
5,19** (0,00)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=11,593
Siendo:
inter1=ecompl*cajarur
inter12=cburocra*cajarur

El modelo I resultante explica el 16% de la variable dependiente, con alta significatividad, lo que indica que las alianzas son significativamente superior en las cajas rurales frente a las cooperativas citrícolas. Al observar cambios significativos al introducir en el modelo las variables de interacción (.R2=0,17, Sig.=0,00), se aborda independientemente la explicación de la variable dependiente para ambos sectores.

Tabla 8. 19: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las

Estrategias (var. G7ALIANZ) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

Variable Dependiente: G7ALIANZ

MODELO Cooperativas

Citrícolas (N=92)

B (Error típ.) Beta

MODELO II Cajas Rurales

(N=26)

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

ECOMPL -,44 (,19) -,44*

ORGANIZACIÓN

G8COMPRO

CULTURA

CBUROCRA

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,15

,02

-,01

1,87 n.s (0,122)

,44

,19

,13

2,89# (0,07)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=23,200

296

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

El modelo resultante para las cooperativas citrícolas, no es significativo.

El modelo de las cajas rurales, parece que al no disponer de suficientes casos no resultan relaciones significativas. Por ello, realizamos una regresión con

menos variables de cada factor: ECOMPL Y CBUROCRA. Se aprecia un modelo que explica el 13% de la variable dependiente, con una significatividad baja, solo

indicativo de 0,07. El factor ECOMPL (BetaECOMPL= -0,44), interviene negativamente sobre la estrategia de alianzas, lo que parece indicar que las

cajas rurales que efectúan más alianzas estratégicas perciben el entorno con menor complejidad

•

ECOMPL (Beta= - 0,44, Sig.=0,028)

En la siguiente tabla se observa el análisis de regresión con la variable de estrategia de costes como dependiente.

Tabla 8. 20: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las Estrategias (var.

G6costes) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: G6COSTES

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II
 B (Error típ.) Beta
 ENTORNO:
 CAJARUR
 ECOMPL
 ,25(,15)1,11#
 0,77(,26) ,28**
 ORGANIZACIÓN
 G8COMPRO
 CULTURA
 CPROFESI ,17 (0,08) ,18*
 INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
 INTER1 (sector x entorno)
 INTER11 (sector x cultura)
 INTER15(sector x organización)
 MR
 R-squared
 R-Squared Adjusted
 R-Squared-Change
 F-test (p-value)
 ,42
 ,18
 ,14
 0,17**
 6,05** (0,00)
 ,44
 ,19
 ,15
 ,08*
 4,5** (0,002)

 p.<001**, p.<05* p.<10# Cte = 3,69

Siendo:
 inter1 =ecompl*cajarur
 inter11=cprofesi*cajarur

El modelo I resultante explica el 14% de la variable dependiente, y con significatividad muy alta de 0,001. La variable cajarur resulta también bastante significativa con 0,002, lo que denota que el modelo no representa ambos sectores y que en las cajas rurales la estrategia de costes es significativamente superior a

297

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

la de las cooperativas citrícolas. Seguidamente se realiza el análisis de regresión añadiendo las variables de interacción y resulta un modelo II significativo (Sig.=0,002), con la variable de interacción 11 indicativa, por lo tanto es recomendable realizar el análisis de regresión para cada sector.

En la siguiente tabla se aprecia el análisis de regresión con cada sector.

Tabla 8. 21: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan las Estrategias (var. G6costes) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: G6COSTES
 Cooperativas Citrícolas (N=92)

B (Error típ.) Beta

Cajas Rurales (N=26)

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

ECOMPL

,34 (,15) ,43*

ORGANIZACIÓN:

G8COMPRO

ESTRATEGIA

G6DIFERE

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

M

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,16

,02

-,03

,02

,44#

,60

,36

,24

,35

3,03* (0,039)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=3,447

El modelo I resultante para las cooperativas citrícolas, no es significativo.

El modelo II, explica el 24% de la variable dependiente, con una

significatividad de

0,039.

El factor cultura con la variable CPROFESI, Cultura Profesional, (BetaCPROFESI=0,43), con significatividad Sig=0,030, interviene positivamente en la

estrategia de costes, lo que parece indicar que las cajas rurales con la cultura orientada a la profesionalidad, aplican más la estrategia de costes.

RESUMEN

El resultado del análisis de regresión teniendo como variable dependiente el factor Estrategia con sus variables: G6DIFERE, G7ALIANZ y G6COSTES, y como factores independientes el entorno, la organización, y la cultura, se ha encontrado que:

298

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

- Respecto a la variable de estrategia de diferenciación (G6DIFERE) del producto y servicio, tanto en las cooperativas como en las cajas rurales, esta variable depende de la variable G8COMPRO (nivel de compromiso de los empleados con su empresa), del factor Organización.

La ecuación de regresión resultante para los dos sectores es:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

$$G6DIFERE = 9,659 + 0,27 * G8COMPRO$$

La variable dependiente está explicada por el modelo de regresión, el $R^2 = 8\%$. En la siguiente figura se observa la relación existente entre estas variables.

$R^2 = 0.08$

Entorno
Organización
G8compro Cultura
A.O.
TI
Estrategia
G6difere
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
0.30**

Estructura
Figura 8. 12: Factor dependiente la Estrategia y variable (G6DIFERE) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales.

- Respecto a la variable de estrategia de alianzas (G7ALIANZ), destaca que en las cajas rurales hay significativamente más AEs. El modelo de regresión para las cooperativas no resultó significativo. El modelo de las cajas rurales está representado en la siguiente ecuación de regresión:
299

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cajas Rurales:

$$G7ALIANZ = 23,200 - 0,44 * ECOMPL$$

La variable dependiente está explicada un 13%. En la siguiente figura del Modelo se observa la relación de las variables con la variable dependiente G7ALIANZ en las Cajas Rurales.

Entorno
Ecompl
Organización
Cultura
A.O.
TI
Estrategia
G7alianz
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
-0.44*
 $R^2 = 0.13$

Estructura
Figura 8. 13: Factor dependiente la Estrategia y variable (G7ALIANZ) en las Cajas Rurales.

El análisis de regresión respecto al factor de estrategia en su variable G6COSTES como dependiente también sale significativa en las cajas rurales, resultando un único modelo que explica el 24% de la variable de estrategia de costes. Sobre esta variable influye significativamente la cultura profesional

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
(CPROFESI), y su relación está representada en la siguiente ecuación de regresión:

Cajas Rurales:

$$G6COSTES = 3,447 + 0,34 * CPROFESI$$

En la siguiente figura del Modelo se observa la dependencia que el factor estrategia en éste caso con la variable G6COSTES tiene del factor cultura con la variable CPROFESI (cultura profesional) en las cajas rurales.

300

□
Tesis Doctoral, Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Entorno
Organización
Cultura
Cprofesi
A.O.

TI
Estrategia
G6costes
RESULTADOS
EVA

Ventas
Innovación
0.43*
R2=0.24

Estructura
Figura 8. 14: Factor dependiente la Estrategia y variable (G6COSTES) en las Cajas Rurales.

8.3.1.4 Influencia directa sobre la Estructura (CAMPCONF)

Tabla 8. 22: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Estructura (var. Campconf) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES
(N=116)

Variable Dependiente: CAMPCONF

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

ECOMPL

TI

CULTURTI ,038(0,019),68*

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER4 (sector x TI)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,26

,07

,042

2,7* (,048)

p.<001**, p.<05* p.<10# Cte = 3,579

Siendo:

Inter4=culturti*cajarur

El modelo I resultante explica el 4,2%. de la variable dependiente A pesar

de que se observan cambios con significatividad muy baja (0,089) en la variable

301

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

cajarur, realizamos el análisis de regresión con las interacciones (modelo II) y

resulta no significativo, lo que nos lleva a dejar el modelo I como válido para los dos sectores.

Este resultado indica que tanto en el sector de las cooperativas como de las cajas rurales, el campo de control depende del factor TI, en este caso de la variable CULTURTI, con los siguientes datos.

•

CULTURTI (Beta= 0,68, Sig.=0,037)

Por lo tanto, lo que se deduce es que a mayor porcentaje de empleados con conocimiento de las Tecnologías de la Información (CULTURTI), en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales, mayor es el campo de control (CAMPCONF).

RESUMEN

Al realizar el análisis de regresión teniendo en cuenta como factor dependiente la Estructura con su variable CAMPCONF (campo de control), se tiene el siguiente resultado:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

$CAMPCONF = 3,579 + 0,038 \text{ CULTURTI}$

En la siguiente figura del Modelo se muestra la relación de las variables.

$R^2 = 0.05$

Entorno

Organización

Cultura

Cprofesi

A.O.

TI

Culturti

Estrategia

G6costes

RESULTADOS

EVA

Ventas

Innovación

0.68*

Estructura

Camconf

Figura 8. 15: Factor dependiente la Estructura y variable (CAMPCONF) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

302

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.3.1.5 Influencia directa sobre la Organización (G8COMPRO)

Tabla 8. 23: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Organización (var. G8compro) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: G8COMPRO

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

CAJARUR

ECOMPL

,17(0,09),18#

96,36(57,17),15#

-,26(,14)-,20#

1,96(,45),41**

TI

CeperTI

ETIMEDRL

CULTURTI

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA,34(,15),21*

-,22(,12)-,16#

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

-,35(,17)-1,08*

,46(,21)1,19*

INTER1 (sector x entorno)

INTER4 (sector x TI)

INTER11 (sector x cultura)

INTER12 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,53

,28

,25

7,65** (0,00)

,57

,32

,27

,18** (0,00)

5,6** (0,00)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Siendo:

inter1=ecompl*cajarur

inter4=ceperTI*cajarur

inter11=cprofesi*cajarur

inter12=cburocra*cajarur

En la siguiente tabla se observa que G8COMPRO está correlada con alta significatividad con CPARTICI, variable de cultura, por lo tanto la eliminamos, para hacer el análisis de regresión.

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 24: Correlación entre las variables G8COMPRO y CPARTICI

Correlaciones

```
G8COMPRO CPARTICI
G8COMPRO Correlación de Pearson 1.000 .379**
Sig. (bilateral) . .000
N 121 121
CPARTICI Correlación de Pearson .379** 1.000
Sig. (bilateral) .000 .
N 121 121
```

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El modelo I resultante explica el 25% de la variable dependiente, y con significatividad muy alta (Sig=0,00). La variable cajarur resulta también significativa con 0,0, lo que denota que el modelo no representa ambos sectores. También indica que el compromiso es significativamente superior en las cajas rurales. El

modelo II resulta significativo y su cambio también (,18** Sig=0,00), por lo tanto se realiza el análisis de regresión independiente para cada sector.

Tabla 8. 25: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Organización - Estructura (var. G8compro) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: G8COMPRO (N=120) Cooperativas Citricolas (N=93)

```
B (Error típ.) Beta
Cajas Rurales (N=26)
B (Error típ.) Beta
ENTORNO
ECOMPL
TI
CeperTI ,21(,09),24*
ETIMEDRL 96,13(56,09),19#
CULTURTI
CULTURA
CPROFESI
CBUROCRA
INTERACCIONES NO SE INCLUYEN
INTER1 (sector x entorno)
INTER3 (sector x estrategia)
INTER5 (sector x TI)
INTER11 (sector x cultura)
INTER12 (sector x cultura)
MR
R-squared
R-Squared Adjusted
R-Squared-Change
F-test (p-value)
,38
,15
,10
3,17* (0,019)
,48
,23
,12
```


2,11 (n. s.)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante:5,757

El modelo resultante para las cooperativas citrícolas, es significativo, con una significatividad de Sig=0,019 y una F=3,17, este modelo explica el 10% de la variable dependiente.

304

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

El factor de las Tecnologías de la Información con su variable CEPERTI (percepción de las TI), con Beta=.24 y sig=0,029, actúa positivamente en el aumento del compromiso con la cooperativa. ETIMEDRL (esfuerzo en gasto e inversión en TI relativizado al activo), con Beta= 0,19 y Sig.=0,09, también actúa positivamente, pero con baja significatividad, solo indicativo.

- CEPERTI (Beta=0,24, sig=0,029)

- ETIMEDRL (Beta=0,195, sig=0,090)

El modelo de las cajas rurales, no resulta significativo, puede ser por el bajo número de casos..

RESUMEN

Considerando variable dependiente G8COMPRO (compromiso con la empresa) y como factores independientes: las Tecnologías de la Información, con sus variables CULTURTI, CEPERTI y ETIMEDRL; y la Cultura Organizativa, con sus variables CPROFESI y CBUOCRA, se ha obtenido un modelo de regresión válido solo para las Cooperativas Citrícolas, y la ecuación de regresión es la siguiente:

$$G8COMPRO= 5,757 + 0,21*CEPERTI + 96,13*ETIMEDRL$$

En la siguiente figura del Modelo se observan las relaciones de las variables:

Cooperativas Citrícolas

Entorno
Organización
G8compro
Cultura
A.O.
TI
Ceperti
Etimedrl
Estrategia
RESULTADOS
Eva
Ventas
Innovación
0.24*
R2=0.10
0.19#
Estructura

Figura 8. 16: Factor dependiente la Organización y variable (G8COMPRO) en las Cooperativas Citrícolas.

305

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.3.1.6 Influencia directa sobre la Cultura Organizativa

(CPARTICI, CPROFESI Y CBUROCRA)

Tabla 8. 26: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa

(var. CPROFESI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: CPROFESI

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

CAJARUR

ECOMPL

,03(0,01),32*

,91(,25),32**

INTERACCIONES

INTER1 (sector x entorno)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,32

,10

,08

6,58** (0,002)

,32

,10

,09

,10** (0,00)

6,75** (0,002)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante:11,830

Siendo:

Inter1=ecompl*cajarur

El modelo I resultante explica el 8% de la variable dependiente, donde cajarur es muy significativa (Sig=0,00), y se observa cambio muy significativo al

introducir en el modelo la variable de interacción (.R2=0,1, **), por lo que se aborda separadamente la explicación de la variable dependiente para ambos sectores. También se deduce una diferencia significativa de CPROFESI en las cajas rurales respecto a las cooperativas citrícolas.

Sin embargo, al realizar el estudio independiente se observa que no hay relación significativa con el entorno en ninguno de los dos sectores como muestra

la tabla siguiente. Por lo tanto parece ser que la complejidad percibida del entorno no influye en la cultura profesional (CPROFESI), aunque sí influye el tipo de sector.

306

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 27: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa (var. CPROFESI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: CPROFESI
(N=120) Cooperativas Citrícolas (N=93)

B (Error típ.) Beta
Cajas Rurales (N=26)
B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

ECOMPL

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,08

,006

-,004

0,59 (0,442)

,035

,001

-,039

0,03 (0,864)

p.<001**, p.<05* p.<10#

En la siguiente tabla se realiza el análisis de regresión para determinar si el entorno tiene relación con la cultura participativa en las cooperativas citrícolas y en las cajas rurales.

Tabla 8. 28: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa (var. CPARTICI) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: CPARTICI
(N=120) MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

CAJARUR

ECOMPL

INTERACCIONES

INTER1 (sector x entorno)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,14

,019

,002

1,11 (n. s.)

,14

,019

,003

1,15 (n. s.)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Siendo:

$$\text{Inter1} = \text{ecompl} * \text{cajarur}$$

El modelo I de regresión resultó no significativo, por lo tanto la cultura

participativa (CPARTICI) no está determinada por el entorno en este modelo. En la siguiente tabla analizaremos la cultura burocrática.

307

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 29: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Cultura Organizativa (var. CBUOCRA) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: CBUOCRA

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO:

CAJARUR

ECOMPL

INTERACCIONES

INTER1 (sector x entorno)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,33

,11

,03

1,41 (n. s.)

p.<001**, p.<05* p.<10#

El modelo de regresión resultante no sale significativo. Por lo tanto la cultura burocrática no depende del entorno.

8.3.1.7

Influencia de la Cultura Organizativa en la contratación de mujeres en las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales

Hofstede (1999, p. 321) dice: "En general la relación entre participación de la mujer en la fuerza laboral y la apertura al clima de comunicación en la organización es un hallazgo interesante que merece una investigación más profunda"

Ha parecido interesante realizar un análisis de lo que sucede en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales al respecto, si es posible. Por este motivo

se ha tomado como variables dependientes: mujeres directivas (mandos intermedios) con la variable MUJER_D, mujeres no directivas (MUJER_R), y el total de mujeres contratadas (MUJERT) y como variables independientes están las variables de cultura organizativa agregadas.

308

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Mujeres Directivas (mandos intermedios)

Tabla 8. 30: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer Directiva

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
(MUJER_D) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: MUJER_D

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR -6,57(4,40)-1,41 (n. s.)

CULTURA

CPARTICI -,92(,42)-,19*

CPROFESI

CBUROCRA -2,036(1,13)-,16#

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,30

,09

,06

2,96* (0,022)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=76,025

El modelo I de la regresión resultó válido para los dos sectores. Por lo tanto a menor cultura burocrática (a menor rechazo al cambio, a menor normativismo), existe en las cooperativas y cajas rurales mayor número de mujeres directivas (mandos intermedios). A menor cultura participativa, más mujeres directivas contratadas (mandos intermedios), se podría deducir que las mujeres directivas agilizan la dirección, pero a costa de menor participatividad. La explicación de la variable dependiente es del 6%.

•
CPARTICI (Beta= -,19 y Sig.=0,031)

•
CBUROCRA (Beta= -,16 y Sig.=0,074)

La ecuación de regresión es para los dos sectores:

Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales:

MUJER_D= 76,025 - 0,92*CPARTICI - 2,036*CBUROCRA

309

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Mujeres no Directivas

Tabla 8. 31: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer no Directiva (MUJER_R) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: MUJER_R

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

5,75(2,65)1,59*

ENTORNO

CAJARUR 10,16 (4,19),23*

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

INTERACCIONES NO SE INCLUYEN

INTER11 (sector x cultura)

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,31

,09

,07

3,2* (0,016)

,37

,14

,09

(0,014)

3,02* (0,009)

p.<001**, p.<05* p.<10#

Siendo:

Inter11: cprofesi*cajarur

El modelo I de la regresión resulta significativo, con un cajarur significativo, lo que demuestra que puede existir diferencia entre los dos sectores, la primera se

refiere a que en las cajas rurales hay más mujeres no directivas que en las cooperativas citrícolas. Mediante el segundo modelo donde interviene la variable

de interacción, encontramos que la diferencia existe en la variable de cultura profesional. Por lo tanto debemos realizar el análisis de los dos sectores por separado como muestra la siguiente tabla.

Tabla 8. 32: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer no Directiva (MUJER_R) en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES Variable Dependiente: MUJER_R

(N=120) Cooperativas Citrícolas (N=93)

B (Error típ.) Beta

Cajas Rurales (N=26)

B (Error típ.) Beta

4,75(2,21),39*

CULTURA

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA

MRR-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value) 0,73 (0,540)

,39

,16

,12

4,6* (0,042)

p.<001**, p.<05* p.<10#

310

□

El análisis de regresión con cada sector, resulta en que el modelo de las Cooperativas Citrícolas no es significativo. El modelo de las cajas rurales resultó significativo con una explicación de la variable dependiente (MUJER_R) del 12%. Esta variable resultó ser dependiente de la cultura profesional (CPROFESI).

•
CPROFESI (Beta=.39, Sig.=0,042)
Con este análisis de regresión parece confirmarse que: cuanto más rápido se integra un nuevo empleado en la caja rural, cuanto más importante es atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos, cuando se introduce una nueva tecnología y la caja más se encarga de capacitarlo para su uso (más cultura abierta), más mujeres no directivas (no mandos intermedios) se contratan en las cajas rurales. La ecuación de regresión resultante es:

Cajas Rurales:

$$\text{MUJER_R} = -28,083 + 4,75 * \text{CPROFESI}$$

Total Mujeres

Tabla 8. 33: Análisis de regresión múltiple- variables que determinan la Mujer en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

VARIABLES INDEPENDIENTES

(N=120)

Variable Dependiente: MUJERT

MODELO I

B (Error típ.) Beta

MODELO II

B (Error típ.) Beta

ENTORNO

CAJARUR

CULTURA

CPARTICI -,74(.41)-,16#

CPROFESI 2,61(1,48),17#

CBUROCRA

MR

R-squared

R-Squared Adjusted

R-Squared-Change

F-test (p-value)

,25

,06

,04

2,51# (0,062)

p.<001**, p.<05* p.<10# Constante=34,043

Al realizar el análisis de regresión con la variable MUJERT (total mujeres contratadas), resulta un modelo de regresión no significativo.

311

□

Cultura
 Cprofesi
 Cpartici
 Cburocra
 Mujer_r
 Mujer_d
 ,39*
 - ,19*
 - ,16#
 R2= 0,06

Figura 8. 17: Efectos sobre participación de la mujer en la fuerza laboral en las Cajas Rurales (mujer_d también válido para las Cooperativas Citrícolas)

8.3.2 Aplicación al Análisis de los Resultados

8.3.2.1

Aplicación al análisis del EVA
 Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

Entorno
 Cajarur
 Organización
 Cultura
 Cburocra A.O.

TI
 Etimedrl
 Estrategia
 RESULTADOS
 EVAREMED 0.21*
 R2=0.30
 Estructura
 R2=0.07
 0.27**
 0.60**

Figura 8. 18: Contrastación del Modelo: Factor EVA (dependiente) -Variable EVAREMED en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales

312

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En la anterior figura se observa que parte del efecto de las TI (Etimedrl: Inversión de TI respecto al activo) sobre EVAREMED, se debe a la influencia de una cultura burocrática (rechazo al cambio + normativismo y medición) con alta significatividad y fuerza. Por lo tanto la cultura burocrática es una variable predictora de ETIMEDRL y esta a su vez de EVAREMED en los dos sectores de estudio.

Las relaciones que muestra la Figura anterior del Modelo, son:

RELACIÓN RESULTANTE HIPÓTESIS C.C C.R. NUEVA
 A más ETIMEDRL más EVAREMED 3.4.5.1 SI SI
 A mas Cultura Burocrática más ETIMEDRL SI SI SI
 A más ETIMEDRL más G8COMPRO 3.4.5.2 SI NO

Como se ha mencionado ya en este capítulo, se recomienda realizar un análisis detallado posterior sobre el Eva en las cajas rurales para poder ampliar esta parte de la investigación y conocer con mayor seguridad la situación al respecto, en el sentido de tomar un mayor número de casos. Los beneficios de las cooperativas, por su forma de obtenerlos contablemente, tampoco resultan adecuados para evaluar los resultados.

8.3.2.2 Aplicación al análisis de la Innovación

Se desglosa seguidamente el análisis para cooperativas citrícolas y cajas rurales por las diferencias en efectos indirectos. Sin embargo, hay que indicar que los resultados de innovación se refieren al modelo conjunto ya que de manera independiente los sectores no resultan significativos, tal vez por falta de muestra.

En la siguiente Figura, que representa el Modelo de la investigación en las cooperativas citrícolas, se observa que parte del efecto directo y muy significativo que tiene la estrategia de diferenciación, la variable de mayor predicción sobre el resultado de innovación, se debe a una organización con un alto compromiso, influenciado a su vez por una percepción en las TI y por la inversión en las T.I respecto al activo.

El efecto muy significativo que tiene la percepción de las TI (ceperti) sobre la innovación, se debe también a la influencia indirecta indicativa de una estrategia de diferenciación con las influencias de la organización antes anotadas. También se observa sobre ceperti una influencia muy significativa de la cultura participativa

313

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cooperativas Citrícolas

Entorno
Ecomp1
Organización
G8compro
Cultura
Cpartici
Cprofes
Cburocra
A.O.
Aofact
Fo2form1
TI
Ceperti
Etimedr1
Estrategia
G6difere
RESULTADOS
Innovación
INNOVA
0.33**
0.15#
0.24**
0.17#
0.18#
R2=0.21
Estructura
R2=0.09
R2=0.08
0.25**
0.20*
-0.20*
0.30**
0.30**
0.15#

*

R2=0.14

0.19#

0.24*

R2=0.10

0.26**

0.17*

R2=0.13

0.2*

0.27** R2=0.07

Figura 8. 19: Contrastación del Modelo: Factor INNOVACIÓN (dependiente) - Variable INNOVA en las Cooperativas Citrícolas

Se observan otros efectos directos, pero menos significativos que son de la complejidad y competitividad del entorno; del factor de aprendizaje organizativo con una capacidad de aprendizaje influenciada significativamente por las culturas

participativa y profesional y por ceperti. El factor orientador o estilo de aprendizaje organizativo influenciado por ceperti y también por las culturas participativa y

profesional (-); y otro efecto directo que existe sobre innovación es de la cultura profesional.

En la figura siguiente del Modelo se observan los efectos directos e indirectos que se encuentran en las cajas rurales de los factores analizados sobre la innovación. Se observa que los efectos directos son iguales que en las cooperativas, porque resultó un modelo válido para los dos sectores, pero con unas diferencias en las influencias indirectas. Respecto a la influencia directa de la estrategia de diferenciación, está influenciada por una organización comprometida. Esta organización no se encontró influenciada por las TI como en las cooperativas citrícolas.

314

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Cajas Rurales

Entorno

Ecomp1

Organización

G8compro

Cultura

Cpartici

Cprofesi

Cburocra A.O.

Aofact

Fo2form1

Fo4radic

TI

Ceperti

Etimedr1

Culturti

Estrategia

G6difere

RESULTADOS

Innovación

INNOVA
 0.33**
 0.15#
 0.24**
 0.17#
 0.18#
 R2=0.21
 Estructura
 Campconf
 R2=0.09
 0.25**
 0.20*
 -0.20*
 0.30**
 0.30**
 0.15#
 *
 R2=0.14
 R2=0.10
 0.26**
 0.17*
 R2=0.13
 0.2*
 0.34# R2=0.26
 0.68*
 0.18#
 R2=0.07 0.27**
 R2=0.08
 Figura 8. 20: Contrastación del Modelo: Factor INNOVACIÓN (dependiente) -
 Variable INNOVA en las
 Cajas Rurales

Las relaciones que resultan son:

RELACIÓN RESULTANTE HIPÓTESIS C.C C.R. NUEVA
 A más G6DIFERE más INNOVACIÓN 3.4.3.1 SI SI
 A mas G8COMPRO más G6DIFERE 3.4.2.2 SI SI
 A mas CEPERTI más G8COMPRO 3.4.5.2 SI NO
 A mas ETIMEDRL más G8COMPRO 3.4.5.2 SI NO
 A mas CEPERTI más INNOVACIÓN 3.4.5.3 SI SI
 A más G6DIFERE más CEPERTI 3.4.3.2 SI SI
 A mas CPARTICI más CEPERTI 3.4.7.5 SI SI
 A mas ECOMPL más INNOVACIÓN 3.4.1.1 SI SI
 A mas FO2FORML más INNOVACIÓN 3.4.6.1 SI SI
 A mas CPARTICI más FO2FORML 3.4.7.4 SI SI
 A menos CPROFESI más FO2FORML 3.4.7.2 (+) Parcial Parcial
 A mas CPROFESI más INNOVACIÓN 3.4.7.1 SI SI
 A mas CPROFESI más AOFAC 3.4.7.2 SI SI
 A mas CEPERTI más AOFAC 3.4.5.5 SI SI
 A mas CEPERTI más FO2FORML 3.4.5.5 SI SI
 A mas CULTURTI más CAMPCONF 3.4.5.6 NO SI
 A mas CAMPCONF más FO4RADIC NO SI SI
 A mas CBUROCRA más ETIMEDRL SI SI SI

315

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis
 Multivariante 2002

8.3.2.3 Aplicación al análisis de las Ventas

En este análisis, hacemos lo mismo que en el anterior que es necesario desglosar el modelo en cada sector, para mostrar los efectos indirectos sobre los resultados, pero no en el sentido que sea válido en forma independiente el modelo,

G3 en las Cooperativas Citrícolas

Entorno
 Organización
 G8compro
 Cultura
 Cpartici A.O.
 TI
 Ceperti
 Estrategia
 G6difere
 RESULTADOS
 Ventas
 G3
 0.26**
 R2=0.23
 Estructura
 Camproconf
 0.25**
 0.15#
 R2=0.09
 0.28**
 0.24*
 0.30**
 R2=0.08

Figura 8. 21: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3 en las Cooperativas Citrícolas

En las cooperativas citrícolas el efecto directo que existe sobre las ventas absolutas es del campo de control y de la percepción de las TI con alta significatividad.

La percepción de las TI de las cooperativas citrícolas está influenciada por la estrategia de diferenciación y ésta a su vez por un compromiso significativo y este compromiso esta influenciado por una percepción significativa de las TI

También la percepción de las TI está influenciada por una cultura participativa significativa.

316

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

RELACIÓN RESULTANTE HIPÓTESIS C.C. C.R.
 A más CAMPCONF más G3 3.4.4.1 SI SI
 A mas CEPERTI más G3 3.4.5.4 SI SI
 A más G6DIFERE más CEPERTI 3.4.3.2 SI SI
 A mas CEPERTI más G8COMPRO 3.4.5.2 SI NO
 A mas G8COMPRO más G6DIFERE 3.4.2.2 SI SI
 A mas CPARTICI más CEPERTI 3.4.7.5 SI SI

G3 en Cajas Rurales

Entorno
 Organización
 G8compro
 Cultura
 Cpartici A.O.
 TI
 Ceperti
 Estrategia
 G6difere
 RESULTADOS

Ventas

G3

0.26**

R2=0.23

Estructura

Campconf

R2=0.09

0.25**

0.28**

0.30**

R2=0.08

0.15#

Figura 8. 22: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3 en las Cajas Rurales

En la figura anterior sobre la aplicación del Modelo en las cajas rurales se observan los mismos efectos directos y solo con una diferencia respecto a las influencias indirectas, ya que el compromiso de la organización no está influenciado por la percepción de las TI como ocurre en las cooperativas citrícolas.

317

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

G3REL_PE en las Cooperativas Citrícolas

Entorno

Organización

Cultura

A.O.

TI

Culturti

Estrategia

RESULTADOS

Ventas por

persona

G3REL_PE

0.69*

R2=0.31

Estructura

Campconf

0.23**

0.68*

R2=0.042

Figura 8. 23: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3REL_PE en las Cooperativas Citrícolas

En la anterior figura que muestra la aplicación del Modelo de la investigación en las cooperativas citrícolas respecto al efecto que tienen los factores estudiados sobre las ventas por empleado. Se observa que existe como efecto directo con muy alta predicción y significatividad el porcentaje de empleados con conocimiento de las TI de la cooperativa citrícola.

También muestra como efecto directo y muy significativo el campo de control. Este campo de control está muy influenciado por el porcentaje de empleados con conocimiento de las TI

Las relaciones que muestra la Figura anterior, son:

RELACIÓN RESULTANTE HIPÓTESIS C.C. C.R.

A más CULTURTI más G3REL_PE 3.4.5.4 SI SI

A más CAMPCONF más G3REL_PE 3.4.4.2 SI SI

A más CULTURTI más CAMPCONF 3.4.5.6 SI SI

318

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

G3REL_PE en las Cajas Rurales

Entorno
Organización
Cultura
A.O.
TI
Culturti
Estrategia
G6difere
RESULTADOS
Ventas por
persona
G3REL_PE
0.69*
R2=0.31
Estructura
Campconf
0.23**
R2=0.042
R2=0.09 0.68*
0.35#

Figura 8. 24: Contrastación del Modelo: Factor VENTAS (dependiente) - Variable G3REL_PE en las Cajas Rurales

La anterior figura del Modelo muestra el efecto sobre las ventas por empleado en las cajas rurales. Los efectos son los mismos que en las cooperativas citrícolas con la diferencia que el efecto del porcentaje de empleados con conocimiento de las TI se muestra influenciado por la variable estrategia de diferenciación, aunque con baja significatividad, y su relación es la siguiente:

RELACIÓN RESULTANTE HIPÓTESIS C.C. C.R.
A más G6DIFERE más CULTURTI 3.4.3.5 NO SI

319

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4 ANÁLISIS CLUSTER Y DISCRIMINANTE

Mediante un análisis CLUSTER, agrupamos las Cajas Rurales y las Cooperativas Citrícolas en grupos de empresas homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí. Clasificamos estadísticamente a las empresas de la muestra de cada sector por: 1/ Innovación, 2/ Ventas 3/ Tecnologías de la Información, 4/ Cultura Organizativa 5/ Aprendizaje Organizativo, 6/ Estrategia, 7/ Organización, 8/ Estructura y 9/ Entorno, e identificamos las características discriminantes dentro de cada grupo.

Las variables que se tienen en cuenta en cada factor para realizar el análisis cluster y discriminante son las siguientes:

INNOVACIÓN

- G12INPRC
 - INNOVPRD
 - INNOVA (Variable agregada)
- VENTAS

- G3 (tamaño)
 - G3REL_PE
- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- CEPERTI
 - ETIMEDIO
 - ETIMEDRL
 - CULTURTI
 - PEOPLETI
- CULTURA ORGANIZATIVA

- CEQUIPO
 - CEMPLEAD
 - CPROFESI
 - CPARTICP
 - CMOTIVA
 - CNORMAT
 - CRECAMB
- CULTURA ORGANIZATIVA CON LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN

- CPARTICI
 - CPROFESI
 - CBUROCRA
- 320

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (factores facilitadores)

- FF1FORMA
- FF2COMUN
- FF3SISTE
- FF4PAGAR
- FF5MEXPE

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (orientaciones o estilos de aprendizaje)

- FO1APEXT
 - FO2FORML
 - FO3INVES
 - FO4RADIC
- ESTRATEGIA

- G6COSTES
 - G6DIFERE
 - G7ALIANZ
 - G5CONCEN
- ORGANIZACIÓN

- G8COMPRO
 - AVTIVMED
 - CH22
 - CE66
 - PERSONAL
- ESTRUCTURA

- ESTRUCTU
 - CAMPCONF
- ENTORNO

- G9COMPL
 - G10COMP
- 321

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1 Sector Cooperativas Citrícolas TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Según la clasificación del cuestionario sobre ventas promedio fue:

29 cooperativas= 30,85% ≤ 400 millones de pesetas

22 cooperativas=23,40% > 400 y ≤ 800

17 cooperativas=18,08% > 800 y ≤ 1200

6 cooperativas=6,38% > 1200 y ≤ 1600

14 cooperativas=14,89% > 1600 y = 3000

6 cooperativas =6,38% ≥ 3300 millones de pesetas

Al efectuar un análisis cluster, se agrupan las cooperativas citrícolas según tamaño, teniendo en cuenta las ventas medias (G3) para los años 97, 98, y 99, en 3 grupos.

Tabla 8. 34: Cluster o grupos de las Cooperativas por ventas

Estadísticos de grupo

Ward Method	Media	Desv. típ.	No ponderados	Ponderados
N válido (según lista)				
1 G3	582.97	312.79	68	68.000
2 G3	2314.13	959.62	24	24.000
3 G3	8100.00	141.42	2	2.000
Total G3	1184.90	1385.93	94	94.000

La variable de tamaño (ventas promedio), resulta discriminante. Así se determinan los grupos de cooperativas con sus valores medios de ventas.

Tabla 8. 35: Ventas por tamaño de Cooperativas- estadísticos

Estadísticos	Estadísticos	Estadísticos
G3	G3	G3
N Válidos	68	N Válidos 24
Perdidos	0	Perdidos 0
Media	582.97	Media 2314.13
Mediana	500.00	Mediana 2000.00
Desv. típ.	312.79	Desv. típ. 141.42
Mínimo		
Máximo	80	
	1210	
Mínimo		
Máximo	1400	
	5000	
Mínimo		
Máximo	8000	
	8200	

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

El tamaño de los tres grupos de Cooperativas Citrícolas es el siguiente:

- Pequeño: formado por 68 cooperativas citrícolas (cuarta columna tabla 8.33) que representan el 72,34%. Con una media en ventas de 582,97 millones de pesetas, cifra que está entre 80 y 1210 millones de pesetas en ventas promedio.
 - Mediano: formado por 24 cooperativas que son el 25,53%. Con una media en ventas de 2314,13 millones de pesetas, está entre 1400 y 5000 millones de pesetas en ventas promedio.
 - Grande: formado por 2 cooperativas que son el 2.13%. Con una media en ventas de 8100,00 millones de pesetas, está entre 8000 y 8200 millones de pesetas en ventas promedio
- 8.4.1.1 Análisis de Grupos según el factor de Innovación agregada (INNOVA)

En este apartado incluimos primero un análisis detallado y explicativo del procedimiento seguido en la determinación de los grupos, y en segundo lugar, el análisis discriminante de cada uno de los factores. En el resto de los puntos comentaremos solo los resultados más destacados.

8.4.1.1.1 Elección del criterio de agrupación y del método de agregación
Para realizar el agrupamiento de las observaciones, hay que establecer un criterio que defina la forma en que se debe medir la similitud o la diferencia entre los casos. Como las variables son de tipo continuo usaremos una medida de "disimilitud" o distancia: EUCLÍDEA AL CUADRADO.

También se decide qué normas seguir a la hora de agrupar los casos en un mismo cluster, nos referimos, al método de agregación. Elegimos el MÉTODO DE WARD:

- Se trata de un método "jerárquico", y por lo tanto no nos garantiza en ningún momento una solución óptima para un número determinado de cluster (a diferencia de los métodos "no jerárquicos", o de "optimización", que permiten la reasignación de casos durante las etapas del proceso de agrupación).
- 323

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

- Es también "aglomerativo", parte de tantos grupos como casos, y los va reduciendo hasta terminar con todos los casos formando un gran cluster. Será decisión nuestra, en qué etapa debemos detenernos, y por tanto, qué número de cluster tomar.
- Es el método "de varianza" más frecuentemente usado. Este tipo de métodos recibe este nombre, porque trata de reducir la varianza dentro de los grupos (intra-grupos), para conseguir un cluster lo más homogéneo posible (respecto a los casos que los integran), pero heterogéneo o excluyentes entre sí. Concretamente, calcula las medias de las variables para cada cluster, así como las distancias entre cada uno de los casos que integran un cluster y las

medias de las variables en él (distancias intra-cluster). En cada nueva etapa, agrupa los 3 cluster que aporten el mínimo incremento a la suma total de las distancias intra-cluster.

8.4.1.1.2 Determinación del número de cluster

La tabla siguiente (Tabla 8.36), muestra una lista de los procesos de agregación, en la primera columna figura la etapa (el número de etapas es igual al número de casos menos 1) de agregación, en la segunda, los grupos que se unen en dicha etapa, y en la tercera, el valor del coeficiente que representa la distancia existente entre los 3 cluster que se unen. A medida que avanza el proceso, dicho coeficiente aumenta, pues se van uniendo grupos más heterogéneos. Para determinar el número de cluster adecuado, debemos detenernos en la etapa en la que se produce el primer mayor incremento o salto del coeficiente

En la siguiente gráfica hemos representado dichos incrementos en cada etapa, se observa claramente que en la etapa 90 es donde se produce el primer mayor salto, por ello debemos detenernos en la anterior, la 89 y considerar 3 cluster.

324

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

PROCESO DE AGLOMERACIÓN

0
50
100
150
200
250
300
0 20 40 60 80 100
ETAPA

INCREMENTO DEL COEFICIENTE

Figura 8. 25: Proceso de Aglomeración

8.4.1.1.3 Dendograma

El dendograma nos proporciona una representación gráfica del proceso de agrupación. Permite intuitivamente decidir el número de cluster, sabiendo en cada momento qué casos integran cada cluster. Además, al tener la información detallada sobre los casos, podemos identificar aquellos que difieren significativamente de los demás, y que por lo tanto tardan en agruparse, pudiendo dar esto pie a eliminarlos del análisis.

Tabla 8. 36: Conglomerados

325

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Historial de conglomeración

Etapa
Conglom
erado 1
Conglom
erado 2

Conglomerado que se
 combina
 Coeficientes
 Conglom
 erado 1
 Conglom
 erado 2
 Etapa en la que el
 conglomerado
 aparece por primera
 vez
 Próxima
 etapa
 1 53 94 .000 0 0 36
 2 91 93 .000 0 0 4
 3 60 92 .000 0 0 77
 4 5 91 .000 0 2 6
 5 88 89 .000 0 0 6
 6 5 88 .000 4 5 9
 7 74 87 .000 0 0 19
 8 85 86 .000 0 0 9
 9 5 85 .000 6 8 14
 10 62 84 .000 0 0 29
 11 41 83 .000 0 0 81
 12 80 82 .000 0 0 14
 13 34 81 .000 0 0 50
 14 5 80 .000 9 12 16
 15 78 79 .000 0 0 16
 16 5 78 .000 14 15 18
 17 75 77 .000 0 0 18
 18 5 75 .000 16 17 21
 19 40 74 .000 0 7 80
 20 71 73 .000 0 0 21
 21 5 71 .000 18 20 24
 22 68 70 .000 0 0 24
 23 54 69 .000 0 0 35
 24 5 68 .000 21 22 30
 25 10 67 .000 0 0 73
 26 59 66 .000 0 0 30
 27 63 65 .000 0 0 28
 28 15 63 .000 0 27 42
 29 26 62 .000 0 10 78
 30 5 59 .000 24 26 33
 31 29 58 .000 0 0 53
 32 56 57 .000 0 0 33
 33 5 56 .000 30 32 40
 34 45 55 .000 0 0 42
 35 2 54 .000 0 23 65
 36 51 53 .000 0 1 37
 37 51 52 .000 36 0 87
 38 48 50 .000 0 0 40
 39 6 49 .000 0 0 72
 40 5 48 .000 33 38 43
 41 44 46 .000 0 0 43
 42 15 45 .000 28 34 57
 43 5 44 .000 40 41 46
 44 39 43 .000 0 0 46
 45 32 42 .000 0 0 51
 46 5 39 .000 43 44 48
 47 37 38 .000 0 0 48
 48 5 37 .000 46 47 52
 49 30 35 .000 0 0 52
 50 3 34 .000 0 13 55
 51 4 32 .000 0 45 59
 52 5 30 .000 48 49 56
 53 1 29 .000 0 31 58
 54 24 28 .000 0 0 56
 55 3 25 .000 50 0 77

56 5 24 .000 52 54 61
57 15 23 .000 42 0 90
58 1 22 .000 53 0 74
59 4 21 .000 51 0 79
60 19 20 .000 0 0 61
61 5 19 .000 56 60 63
62 16 18 .000 0 0 63
63 5 16 .000 61 62 67
64 8 14 .000 0 0 76
65 2 13 .000 35 0 80
66 11 12 .000 0 0 67
67 5 11 .000 63 66 68
68 5 9 .000 67 0 81
69 7 90 .500 0 0 76
70 64 72 1.000 0 0 75
71 27 61 1.500 0 0 78
72 6 76 2.167 39 0 83
73 10 31 2.833 25 0 86
74 1 33 3.633 58 0 82
75 36 64 4.467 0 70 82
76 7 8 5.717 69 64 79
77 3 60 7.050 55 3 84
78 26 27 8.550 29 71 87
79 4 7 10.175 59 76 83
80 2 40 11.889 65 19 84
81 5 41 13.794 68 11 88
82 1 36 17.536 74 75 85
83 4 6 22.403 79 72 89
84 2 3 28.279 80 77 88
85 1 47 35.292 82 0 90
86 10 17 42.376 73 0 89
87 26 51 49.487 78 37 91
88 2 5 60.005 84 81 91
89 4 10 74.412 83 86 93
90 1 15 100.457 85 57 92
91 2 26 132.547 88 87 92
92 1 2 235.396 90 91 93
93 1 4 352.213 92 89 0

326

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S * * * * *

Dendrogram using Ward Method
Rescaled Distance Cluster Combine
C A S E 0 5 10 15 20 25

Label Num +-----+-----+-----+-----+-----+
53 00

94 0ú
51 0000

52 0÷
0
62 00
000000000000
84 0ú0
0
26 000÷
0
27 0ú
0

ó
30 òúóó
ó
35 òúóó
ó
24 òú
ùòòòòòòò÷
ó
28 òúó
ó
19 òúó
ó

20 òúó
ó
16 òúó
ó
18 òú
ó
ùòòòø
11 òúó
óó
12 òúó
óó
9 ò÷ó
óó

60 òøó
óó
92 òúó
óó
34 òòòøó
ó
ó
81 òúóó
óó
3 òúóó
óó
25 ò÷ùò÷
ó
ó

74 òøó
óó
87 òúó
óó
40 òúó
óó
54 òòò÷
óó

327

69 òú
óó

2 òú
óó
13 ò÷
óó
63 òø
óó

□

8.4.1.1.4

Composición de los clusters

En la siguiente tabla se presenta la composición de los 3 clusters resultantes:

Tabla 8. 37: Composición de los clusters de Innovación de las Cooperativas Citrícolas

NÚMERO DE

CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN INNOVACIÓN

CLUSTER N°1

1,2,3,5,9,11,12,13,16,18,19,20,22,24,25,28,29,30,33,34,35,37,38,39,41,43,44,46,47,48,50,54,56,57,58,59,64,66,68,69,70,71,72,73,75,77,78,79,80,81,82,83,85,86,88,89,91,93

CLUSTER N°2 4,6,7,8,10,14,17,21,31,32,36,40,42,49,60,67,74,76,87,90,92

CLUSTER N°3 15,23,26,27,45,51,52,53,55,61,62,63,65,84,94

Al activar la opción correspondiente de SPSS se crea una nueva variable categórica que nos indica a qué cluster (1,2,3), pertenece cada caso (Tabla anterior), y la almacena en un archivo de tipo SAV, La variable categórica en este caso para el cluster de innovación, la denominamos clu3_in1. En los Anexos 15 y 16 se incluyen las listas de estas variables.

8.4.1.1.5 Análisis discriminante de los clusters

El análisis que a continuación describimos, tiene por finalidad caracterizar a los clusters obtenidos, en función de un conjunto de variables, en especial comprobando si son discriminantes los siguientes factores:

- TAMAÑO
- ENTORNO
- ORGANIZACIÓN
- ESTRUCTURA
- ESTRATEGIA
- TI
- INNOVACIÓN
- APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
- CULTURA ORGANIZATIVA

328

□

8.4.1.1.6 Características de tamaño de los clusters

En este apartado, analizamos el tamaño de los clusters formados a partir de las variables de INNOVACIÓN y si el tamaño discrimina los clusters, es decir, si influye en la INNOVACIÓN.

Para evaluar el tamaño medio de los clusters, tendremos en cuenta la siguiente variable:

- G3: facturación (media de los tres últimos ejercicios)
Analizamos si la variable de tamaño (G3) que discriminó los clusters de las cooperativas (por tamaño), ahora discrimina estos clusters creados por innovación, (por la variable INNOVA).

Tabla 8. 38: Ventas no discrimina el cluster de Innovación

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No
ponderados Ponderados
N válido (según lista)
1 G3 1252.26 1345.39 58 58.000
2 G3 866.19 992.25 21 21.000
3 G3 1370.67 1943.00 15 15.000
Total G3 1184.90 1385.93 94 94.000

VARIABLES NO INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS

Paso Tolerancia
Tolerancia
mín.
F para
introducir
Lambda
de Wilks
0 G3 1.000 1.000 .755 .984

El análisis discriminante determina que esta variable de tamaño (ventas) no discrimina los clusters creados por la variable INNOVA (tampoco discrimina ventas por persona). Ahora interesa conocer, cual es el tamaño de las cooperativas que se encuentran en cada cluster de innovación y se conoce en la siguiente tabla de contingencia donde hemos cruzado la información del cluster de innovación con la variable de cluster de tamaño.

329

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 39: Determinación del número y tamaño de cooperativas en cada cluster de innovación

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

39	18	1	58	
67.2%	31.0%	1.7%	100.0%	
18	3	21		
85.7%	14.3%	100.0%		
11	3	1	15	
73.3%	20.0%	6.7%	100.0%	
68	24	2	94	
72.3%	25.5%	2.1%	100.0%	

Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method

1
2
3

Ward
Method
Total
1 2 3

Ward Method
Total

1= pequeñas 2=medianas 3=grandes

Teniendo en cuenta el valor alcanzado por INNOVA en la puntuación de cada cooperativa, los grupos estadísticamente diferentes son los siguientes

GRUPO 1(INNOVA alta media): 39 empresas pequeñas, 18 medianas, y 1 grande. Facturación media: 1252.26 millones de pesetas

GRUPO 2 (INNOVA medio baja): 18 empresas pequeñas, 3 medianas. Facturación media: 866.19 millones de pesetas.

GRUPO 3 (INNOVA muy alta): 11 empresas pequeñas, 3 medianas, y 1 grande. Facturación media: 1370.67 millones de pesetas.

8.4.1.1.7

Caracterización de los clusters INNOVA por Innovación del producto (INNOVPRD) y del proceso (G12INPRC)

8.4.1.1.7.1 Criterio de selección de las variables

La introducción de las variables independientes en las funciones discriminantes, se realiza en función de un criterio a escoger por el investigador.

En nuestro caso, hemos optado por uno de los más frecuentemente usados: LAMDA DE WILKS (U), criterio recíproco a la F entre grupos, cuanto mayor sea uno, menor será el otro, dado que precisamente la U, se define como el cociente entre el determinante de la varianza intergrupos, y el determinante de las varianzas intragrupos (F). Expresado en términos de F, el valor de entrada (mínimo) tomado ha sido 3.84, y el valor de salida (máximo), 2.71.

330

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.1.7.2 Método de estimación de la función

Una vez fijado el criterio de selección de las variables, hay que decidir como éstas serán introducidas a lo largo de las etapas del análisis. Elegimos el

método stepwise o paso a paso, que en cada etapa o fase, determina, según el criterio de selección escogido, qué nueva variable entra a formar parte de las funciones discriminantes. Si las variables no son independientes, en una nueva etapa, puede ser eliminada una que entró previamente; por ello, si tratamos con componentes principales, y la rotación aplicada respeta su ortogonalidad, no aparecerá este problema.

Observamos que las variables de innovación del producto y del proceso pasan el test de la Lambda de Wilks (Tabla 8.39), que nos informa si alguna de las variables es apta para formar parte de las funciones discriminantes.

8.4.1.1.7.3 Variables introducidas

Tabla 8. 40: Variable Introducida de Innovación en el análisis discriminante

Variables introducidas/eliminadas a,b,c,d
 INNOVPRD .420 1 2 91.000 62.726 2 91.000 .000
 G12INPRC .140 2 2 91.000 75.460 4 180.000 .000

Paso

1

2

Introducidas Estadístico g1 g2 g3 Estadístico g1 g2 Sig.

F exacta

Lambda de Wilks

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

a. El número máximo de pasos es 4.

b. La F parcial mínima para entrar es 3.84.

c. La F parcial máxima para eliminar es 2.71

d. El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Lambda de Wilks

1 .420 1 2 91 62.726 2 91.000 .000

2 .140 2 2 91 75.460 4 180.000 1.838E-37

Paso

1

2

Número de

variables Lambda g1 g2 g3 Estadístico g1 g2 Sig.

F exacta

En cada etapa del análisis es introducida la variable con menor U o Lambda de Wilks

(mayor F). En el primer paso del análisis, entra como discriminante INNOVPRD, con una

U de 0.420 y un nivel de significación (0.000) y en el segundo paso entra como discriminante G12INPRC, con una U de 0.140 y un nivel de significatividad de (0.000).

331

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Por lo tanto, para caracterizar los clusters o grupos por innovación, incluimos los valores de las dos variables que han resultado discriminantes (Tabla 8.40).

Tabla 8. 41: Valor medio de las variables de innovación y número de cooperativas en cada cluster

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

NO

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G12INPRC

INNOVPRD

7.7586

5.2069

.6572

.8326

58 58.000

58 58.000

2 G12INPRC

INNOVPRD

5.8095

3.9048

1.4007

.8891

21 21.000

21 21.000

3 G12INPRC

INNOVPRD

8.6667

7.4667

.8997

1.3558

15 15.000

15 15.000

Total G12INPRC

INNOVPRD

7.4681

5.2766

1.3092

1.4399

94 94.000

94 94.000

En la Tabla anterior incluimos los estadísticos de grupo, donde muestra la media de las dos variables (innovación del producto y del proceso) en el sector de las cooperativas citrícolas en cada cluster y además muestra el número de casos que pertenece a cada cluster.

Usando el método de LIKERT, calificamos en cuanto a la innovación del producto y del proceso, a cada uno de los clusters, siguiendo este criterio (Anexo 17):

INNOVPRD

- A (Muy Alto) [8.4-10]
- B (Alto) [6.8-8.4]
- C (Medio) [5.2-6.8]
- D (Bajo) [3.6-5.2]
- E (Muy Bajo) [2-3.6]

G12INPRC

- A (Muy Alto) [8.4-10]
- B (Alto) [6.8-8.4]
- C (Medio) [5.2-6.8]
- D (Bajo) [3.6-5.2]
- E (Muy Bajo) [2-3.6]

332

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.1.7.4 Calificación de los clusters

Innovación del
proceso (G12INPRC)
Inovación del producto
(INNOVPRD)

- Cluster 1 B (Alto) 2º C (Medio) 2º
- Cluster 2 C (Medio) 3º D (Bajo) 3º
- Cluster 3 A (Muy Alto) 1º B (Alto) 1º

Una vez caracterizados los clusters en función de las puntuaciones obtenidas en las variables de innovación, se observa un primer cluster grande con cooperativas de todos los tamaños, predominando las pequeñas, este cluster con innovación alta en el proceso pero innovación media en el producto. El segundo cluster tiene un tamaño mayor y con un grado solo medio en innovación en el proceso y en el producto su innovación es baja. El tercer cluster de menos cooperativas, es el de grado muy alto en innovación de proceso y alto en innovación del producto y también encontramos cooperativas de todos los tamaños, por este motivo confirmamos que la variable de tamaño no discrimina los clusters de innovación. La tendencia en los 3 clusters es más hacia la innovación del proceso que del producto.

8.4.1.1.8

Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Entorno, complejidad y competitividad (G9ECOMPL y G10ECOMP)

La variable de entorno G10ECOMP (competitividad del entorno) discrimina los clusters de innovación de las cooperativas

G10ECOMP

- A (Muy Alto) [21-25]83
- B (Alto) [17-21]
- C (Medio) [13-17]
- D (Bajo) [9-13]
- E (Muy Bajo) [5-9]

83 Rango de respuesta

333

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Esta variable mide la dificultad negociadora con proveedores y clientes, la elevada competencia en el sector, es decir, un nivel alto corresponde a un sector con poco atractivo por la dificultad competitiva correspondiente.

Entorno Competitivo
(G10ECOMP)

- Cluster 1 C (Medio) 2º
- Cluster 2 C (Medio) 3º
- Cluster 3 A (Muy Alto) 1º

Las cooperativas de mayor puntuación son los que tienen más sensibilidad a la competencia existente en el sector. Esto nos recuerda la célebre frase de Andy Grove, director general de Intel, cuando dice "Solo el paranoico sobrevive", en el sentido de que hay un temor continuo a la capacidad de la competencia que conduce a mayor innovación (confirmado en el análisis de regresión en cuanto a complejidad, apartado 8.2.2).

El cluster 3 tiene el más alto grado en innovación y percibe el entorno más competitivo.

8.4.1.1.9 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Organización (G8COMPRO, ACTIVMED, CH22, CH22RELP, CE66, PERSONAL, MUJERT)

De Estas variables de organización las que discriminan los clusters de innovación son la de personal (PERSONAL) y la de universitarios (CH22).

PERSONAL CH22

- Cluster 1 171.706 2.12
- Cluster 2 108.80 2.19
- Cluster 3 152.63 4.4

Observamos que el cluster 3 el que tiene más alta la innovación es un grupo pequeño de empresas, que tiene el mayor promedio de universitarios (4.4), en cuanto a número de empleados ocupa el segundo lugar. El primer lugar lo tiene el cluster 1 que está intermedio en innovación por el nivel que ocupa.

334

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.1.10 Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Estrategia (G6DIFERE, G6COSTES Y G7ALIANZ)

De estas variables solo la variable de estrategia de diferenciación caracteriza los 3 cluster o grupos de innovación.

G6DIFERE

- CLUSTER 1 B (Alto) 1º
- CLUSTER 2 C (Medio) 3º
- CLUSTER 3 B (Alto) 2º

Observamos que el 1º y 3º cluster están casi igual en la puntuación, tienen una estrategia mayor en diferenciación del producto respecto de la competencia, tienen capacidad para sacar el producto con rapidez al mercado, gestión en la calidad y en el servicio al cliente. El cluster 2 está en grado medio.

8.4.1.1.11

Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de las Tecnologías de la Información (CEPERTI, CULTURTI, ETIMEDIO, PEOPLETI, ETIMEDG3 y ETIMEDRL)

De estas variables la única que caracteriza los clusters de innovación es la variable que mide la percepción que se tiene de las tecnologías de la información en las cooperativas (CEPERTI).

CEPERTI

CLUSTER 1 B (Alto) 2º

CLUSTER 2 C (Medio) 3º

CLUSTER 3 B (Alto) 1º

Observamos que el cluster de mayor innovación que es el 3 es el que tiene mayor grado de percepción de las TI, quiere decir, sobre la utilidad y facilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas; influencia de las TI en la comunicación y la difusión de conocimiento entre equipos y departamentos; en las TI para el análisis de información y las TI como ayuda para gestionar los RRHH.

335

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.1.12

Caracterización de los clusters INNOVA por el Factor de Aprendizaje Organizativo (FF1FORMA, FF2COMUN, FF3SISTE, FF4PAGAR, FF5MEXPE, FO1APEXT, FO2FORML, FO3INVES Y FO4RADIC)

Al tomar las variables desagregadas de aprendizaje organizativo, la variable de orientación de aprendizaje FO1APEXT, cuando el aprendizaje está orientado hacia el producto, se trabaja hacia un desarrollo de habilidades en grupo y la fortaleza de la cooperativa está en el aspecto comercial, esta variable caracteriza los clusters de innovación.

FO1APEXT

CLUSTER 1 B (Alto) 1º

CLUSTER 2 B (Alto) 2º

CLUSTER 3 B (Alto) 1º

El cluster 1 y 3 tienen igual puntuación en la orientación del aprendizaje que mencionamos, factor que caracteriza en grado alto la innovación. El cluster 2 está en la misma situación pero con un puntaje un poco menor. Por lo tanto la orientación del aprendizaje hacia el producto y al desarrollo de habilidades en grupo caracteriza en alto grado el cluster (3), mejor en innovación.

Al realizar el análisis discriminante con las variables de los factores de estructura y de cultura organizativa, no discriminan los clusters de innovación.

8.4.1.2 Análisis de Grupos o Cluster según las Ventas (G3 y G3REL_PE)

8.4.1.2.1 Análisis cluster por G3

Los clusters creados por ventas son los siguientes:

Tabla 8. 42: Composición de los clusters de Ventas de las Cooperativas Citrícolas

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN VENTAS
CLUSTER N°1	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 26, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94
CLUSTER N°2	5, 11, 14, 16, 22, 23, 25, 27, 28, 31, 33, 41, 47, 52, 56, 57, 59, 60, 66, 68, 71, 73, 83, 91
CLUSTER N°3	13, 84

336

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

GRUPO 1(G3 bajo): 68 cooperativas citrícolas pequeñas. Facturación media: 582,97 millones de pesetas y con 6,29 millones de pesetas por empleado.

GRUPO 2 (G3 medio): 24 cooperativas medianas. Facturación media: 2314,13 millones de pesetas y 22,60 millones de pesetas por empleado.

GRUPO 3 (G3 muy alto): 2 cooperativas citrícolas grandes. Facturación media: 8100,00 millones de pesetas y 18,82 millones de pesetas por empleado.

Los clusters creados por ventas están caracterizados, es decir, son variables discriminantes, ventas absolutas (G3) y ETIMEDIO, lo cual es lógico por ser ambos representativos del tamaño.

G3	ETIMEDIO	G3REL_PE
Cluster 1	582,97	2,82 6,29
Cluster 2	2314,13	13,37 22,60
Cluster 3	8100,00	35,13 18,82

Se observa que el cluster 3, el de las cooperativas grandes, a pesar de tener el valor mas alto en ventas y en inversión media en TI, no es el primero en ventas por empleado. El primer lugar lo ocupa el cluster 2 formado por 24 cooperativas citrícolas medianas.

8.4.1.2.2 Análisis cluster por G3REL_PE

Tabla 8. 43: Composición de los clusters de G3REL_PE

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER
CLUSTER N°1	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94
CLUSTER N°2	13, 63, 85, 59, 66, 31
CLUSTER N°3	41

La siguiente tabla muestra la distribución de las cooperativas citrícolas de cada grupo respecto al tamaño, que resulta discriminante de los grupos de

G3REL_PE.

337

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 44: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de G3REL_PE y sus ventas medias

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

66	20	1	87
75,9%	23,0%	1,1%	100,0%
2	3	1	6
33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
1	1		
100,0%	100,0%		
68	24	2	94
72,3%	25,5%	2,1%	100,0%

Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
1
2
3
Ward
Method
Total
1 2 3
Ward Method
Total
Estadísticos de grupo
1021,62 1108,51 87 87,000
3416,67 2831,55 6 6,000
2000,00 , a 1 1,000
1184,90 1385,93 94 94,000
G3
G3
G3
G3
Ward Method
1
2
3
Total
Media Desv. típ.
No
ponderados Ponderados
N válido (según lista)
Datos insuficientes a.

Teniendo en cuenta la anterior tabla los grupos quedan formados así:

GRUPO 1 (G3REL_PE): 66 cooperativas citrícolas pequeñas, 20 medianas y 1 grande. Nos encontramos ante un grupo mayoritario de cooperativas (87). La facturación media es la menor de los tres cluesters, de 1021,62 millones de pesetas.

GRUPO 2 (G3REL_PE): 2 cooperativas citrícolas pequeñas, 3 medianas y 1 grande. Unas ventas de 3416,67 millones de pesetas

GRUPO 3 (G3REL_PE): 1 cooperativa citrícola mediana. Unas ventas de 2000 millones de pesetas

G3REL_PE G3
Cluster 1 6,5 1021
Cluster 2 31,1 3416
Cluster 3 250,0 2000

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones de la variable G3REL_PE (ventas por persona), observamos que el grupo mejor ubicado es el 3, constituido por una cooperativa mediana, con mucha diferencia

338

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

respecto a los otros dos grupos. El grupo 2 está formado por 6 cooperativas con un nivel apreciablemente superior al del resto que constituyen el grupo 1 y que tienen un nivel muy bajo.

8.4.1.2.3 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Organización
La variable que discrimina los clusters de G3REL_PE es la de porcentaje de universitarios presentándose la siguiente caracterización de los clusters

%Universitarios
CH22RELP
PERSONAL
Cluster 1 1,95% 159
Cluster 2 4,39% 113
Cluster 3 50% 8

El cluster o grupo 3 es el de mayor proporción de universitarios y el que está en el mejor nivel en ventas por persona de las cooperativas. El grupo 2 tiene un porcentaje intermedio de universitarios, y el peor cluster respecto a esta variable tiene el menor porcentaje de universitarios.

8.4.1.2.4 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor de TI
El factor de TI que discrimina los clusters de G3REL_PE es CULTURTI

CULTURTI
Cluster 1 6%
Cluster 2 14 %
Cluster 3 n.d.

En el grupo 3, que es el caracterizado por mejores ventas, mayor porcentaje de universitarios, no se dispone de este dato, aunque es previsible que sea el más alto de los tres grupos. El grupo 2 tiene un porcentaje de universitarios estadísticamente superior al del grupo 1.

Las variables que integran los factores de Innovación, Estrategia, Aprendizaje Organizativo, Entorno y Cultura Organizativa, no discriminan los clusters.

339

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.3
Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Tecnologías de la Información

8.4.1.3.1 Clusters por el Factor de TI - CEPERTI

Realizamos el análisis discriminante, con todas las variables para conocer cuáles discriminan los clusters de TI creados solo con CEPERTI. Ha resultado discriminante solo la variable CEPERTI.

El factor ventas con su variable G3 discrimina los clusters creados por las TI.

Tabla 8. 45: Composición de los clusters de TI

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN TI-CEPERTI
CLUSTER N°1	1,2,4,12,16,18,19,21,22,24,25,28,29,30,31,33,34,35,37,39,40,41,42,44,45,46,47,48,49,50,51,58,61,62,64,65,68,70,71,74,75,76,80,81,82,86,89,92,93
CLUSTER N°2	3,5,9,11,13,15,17,20,23,27,38,43,52,53,54,55,56,57,59,60,63,66,69,72,73,77,78,83,84,87,88,91,94
CLUSTER N°3	6,7,8,10,14,26,32,36,67,79,90,90

La siguiente tabla muestra la distribución de las cooperativas citrícolas de cada grupo respecto al tamaño, que resulta discriminante de los grupos de TI.

Tabla 8. 46: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias

Tabla de contingencia ward Method * ward Method

Ward Method	1	2	3
Total	39	10	49
Ward 1 Recuento	39	10	49
Method			
% de Ward Method	79.6%	20.4%	100.0%
2 Recuento	19	13	32
Method			
% de Ward Method	55.9%	38.2%	5.9%
3 Recuento	10	1	11
Method			
% de Ward Method	90.9%	9.1%	100.0%

Total Recuento

6824 2

94

% de Ward Method

72.3% 25.5% 2.1%

100.0%

340

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G3 914.16 891.59 49 49.000

2 G3 1705.50 1891.19 34 34.000

3 G3 781.82 886.35 11 11.000

Total G3 1184.90 1385.93 94 94.000

Teniendo en cuenta la anterior tabla los grupos quedan formados así:

GRUPO 1 (TI-CEPERTI medio): 39 cooperativas citrícolas pequeñas y 10 medianas. Nos encontramos ante un grupo mayoritario de cooperativas (49). La facturación media es de 914.16 millones de pesetas.

GRUPO 2 (TI-CEPERTI alto): 19 cooperativas citrícolas pequeña, 13 medianas y 2 grandes. Unas ventas de 1705.50 millones de pesetas

GRUPO 3 (TI-CEPERTI bajo): 10 cooperativas citrícolas pequeñas y 1 mediana. Unas ventas de 781.82 millones de pesetas

CEPERTI

Cluster 1 C (Medio) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 D (Bajo) 3º

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones de la variable CEPERTI (percepción de las TI de la cooperativa), observamos que el grupo mejor ubicado es el 2, el que tiene mayores ventas, tiene las dos cooperativas grandes y el mayor número de medianas. El grupo 2 se interesa por todas las TI que tiene la empresa, ya sea para utilizar Bases de Datos en toma de decisiones, influencia de las TI en la comunicación y difusión del conocimiento entre equipos y departamentos, impacto de las TI para la interpretación y análisis de información externa e interna y utilización de las TI como ayuda para gestionar los RRHH.

El grupo 1 es el que tiene el mayor número de cooperativas pequeñas y tiene un grado medio en la variable de percepción de las TI. El grupo 3 está en un grado bajo y tiene las ventas más bajas, también está formado casi solo por cooperativas pequeñas.

341

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.3.1.1 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Innovación
La variable que discrimina es la de innovación de proceso

Innovación del
proceso
G12INPRC
Cluster 1 B (Alto) 2º
Cluster 2 B (Alto) 1º
Cluster 3 C (Medio) 2º

El grupo 2 de TI, es el que presenta mayor nivel en mejoras en el proceso productivo, mejoras o adquisición de sistemas de gestión (informática, I+D), incorporación de personal cualificado, cursos de formación.

El grupo 1 también tiene nivel alto, y con el mayor número de cooperativas, y el grupo 3 solo llega a nivel medio en la innovación o mejora de procesos.

8.4.1.3.1.2 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Organización
La variable que discrimina los clusters de TI es la de universitarios presentándose la siguiente caracterización de los clusters

Universitarios
CH22
Cluster 1 1.69
Cluster 2 3.88
Cluster 3 1.82

El cluster o grupo 2 es el de mayor número de universitarios y el que está en el mejor nivel en la percepción de las TI de la cooperativa y tiene mejores ventas y mejor innovación y mejora del proceso.

8.4.1.3.1.3 Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor Estrategia
Las variables de estrategia de costes y de alianzas discriminan los clusters creados por las TI (CEPERTI)

342

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Estrategia de costes
G6COSTES
Estrategia de alianzas
G7ALIANZ
Cluster 1 C (Medio) 2º C (Medio) 1º
Cluster 2 C (Medio) 1º C (Medio) 2º
Cluster 3 C (Medio) 3º D (Bajo) 3º

Una vez caracterizados los clusters o grupos con las puntuaciones dadas a estas variables, observamos que respecto a la estrategia de costes los tres grupos están en el mismo nivel medio, sobresaliendo un poco el 2, y respecto a la estrategia de alianzas, los grupos 1 y 2 tienen el mismo nivel medio, estando un poco por debajo el grupo 2. El tercer grupo está en el nivel bajo. Se observa que en las dos estrategias los dos primeros grupos tienen similar puntuación.

8.4.1.3.1.4
Caracterización de los clusters CEPERTI por el Factor de Aprendizaje

Organizativo

Del factor de organización discrimina los clusters de TI solo la variable del factor facilitador de aprendizaje organizativo, FF4PAGAR

FF4PAGAR

Cluster 1 D (Bajo) 3º

Cluster 2 C (Medio) 1º

Cluster 3 D (Bajo) 2º

El grupo 2, que es el de mejor percepción de las TI, caracterizado por mejores ventas, mejor innovación en el proceso, mayor número de universitarios, nivel medio en las estrategias de costes y de alianzas, tiene solo nivel medio en el

factor facilitador del aprendizaje FF4PAGAR. Es decir, un grado medio en la remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora. Así mismo no se tiene en cuenta la posición dentro de la estructura para el pago al personal, ni la antigüedad.

Las variables que integran los factores de Entorno y Cultura Organizativa, no discriminan los clusters de Tecnologías de la Información.

8.4.1.3.2 Análisis cluster por ETIMEDG3

En las siguientes tablas se presenta la composición de los 4 clusters resultantes:

343

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 47: Cluster de TI (ETIMEDG3) en las Cooperativas Citrícolas

NÚMERO DE CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER TI

CLUSTER Nº1 1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,16,18,19,20,21,22,23,25,26,27,28,30,31,32,34,35,36,37,38,39,40,41,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,55,58,59,60,61,63,66,68,69,73,74,76,77,78,79,80,81,84,85,86,87,88,89,90,91,92,93,94

CLUSTER Nº2 8,17,70,71,72

CLUSTER Nº3 15,33,42,54,56,57,64,67,82

CLUSTER Nº4 62,65,83

Tabla 8. 48: Estadísticos de ventas y tamaño de las cooperativas citrícolas de cada cluster de ETIMEDG3

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G3 1240,15 1447,06 74 74,000

2 G3 662,00 640,48 5 5,000

3 G3 1288,89 1500,58 9 9,000

4 G3 983,33 1140,54 3 3,000

Total G3 1204,74 1401,96 91 91,000

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

Ward Method

123

Total
Ward 1 Recuento

5319 2

74

Method

% de Ward Method

71,6% 25,7% 2,7%

100,0%

2 Recuento

41

5

% de Ward Method

80,0% 20,0%

100,0%

3 Recuento

63

9

% de Ward Method

66,7% 33,3%

100,0%

4 Recuento

21

3

% de Ward Method

66,7% 33,3%

100,0%

Total Recuento

6524 2

91

% de Ward Method

71,4% 26,4% 2,2%

100,0%

La variable de ventas G3 no discrimina los clusters de TI, y están integrados así:

344

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

GRUPO 1 (TI ETIMEDG3 bajo): formado por 53 cooperativas citrícolas pequeñas, 19 medianas, y 2 grandes Una media en ventas de 1240 millones de pesetas.

GRUPO 2 (TI ETIMEDG3 alto): formado por 4 cooperativas citrícolas pequeñas y 1 mediana. Una media en ventas de 662 millones de pesetas.

GRUPO 3 (TI ETIMEDG3 medio): formado por 6 cooperativas citrícolas pequeñas y 3 medianas. Una media en ventas de 1289 millones de pesetas.

GRUPO 4 (TI ETIMEDG3 muy alto): formado por 2 cooperativas citrícolas pequeñas y 1 mediana. Una media en ventas de 983 millones de pesetas.

Las variables de los diferentes factores que son discriminantes son las siguientes:

ETIMEDG3 ETIMEDRL ETIMEDIO CPROFESI
 CLUSTER 1 ,30 0,006 3,73 B(Alto)11,5
 CLUSTER 2 2,06 0,02 14,16 B(Alto)11,6
 CLUSTER 3 ,93 0,01 10,86 B(Alto)10,2
 CLUSTER 4 3,70 0,06 43,35 B(Alto)11,7

Los clusters creados por T.I.(ETIMEDG3) en las cooperativas citrícolas: el cluster 4 caracterizado por la más alta inversión media en T.I por ventas y por activo, tiene la más alta cultura profesional; mientras que el cluster 1, formado por la mayoría, tiene la más baja inversión.

Los factores Estrategia, entorno, organización, estructura e innovación no discriminan los clusters de TI (ETIMEDG3).

345

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.4 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Cultura Organizativa

8.4.1.4.1 Clusters con variables simples

Al análisis de Cultura Organizativa le vamos a dedicar un poco más de espacio, debido a que es uno de los principales objetivos de la investigación, conocer el tipo de cultura que existe en las Cooperativas Citrícolas.

Se Crean los clusters con las variables de cultura: CEQUIPO, CEMPLEAD, CPROFESI, CPARTICP, CMOTIVA, CNORMAT Y CRECAMB. y observamos si todas discriminan los clusters. Resulta que no discrimina la CPROFESI. Volvemos a crear los clusters y se observa que la variable CEQUIPO, no los discrimina.

Por este motivo creamos nuevos cluster con las variables que discriminan y realizamos el análisis discriminante con las 5 variables restantes y se observa que todas discriminan los clusters creados con estas 5 variables de cultura (CEMPLEAD, CPARTICP, CMOTIVA, CNORMAT y CRECAMB).

La Figura 8.26 muestra el último dendograma que sirvió para decidir sobre el número de cluster que creamos. La siguiente tabla muestra las cooperativas citrícolas clasificadas en los 3 cluster de cultura.

Tabla 8. 49: Composición de los clusters de Cultura Organizativa

NÚMERO DE CLUSTER
 CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN CULTURA ORGANIZATIVA
 CLUSTER Nº1
 1, 3, 7, 14, 17, 24, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 43, 48, 52, 53, 60, 64, 76, 79, 80, 81, 83, 87, 92
 CLUSTER Nº2
 2, 4, 8, 9, 10, 11, 16, 19, 21, 22, 28, 37, 39, 40, 42, 44, 45, 51, 54, 55, 59, 61, 66, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 84, 90, 94

85 òúó

ó

86 òúó

ó

89 òòòòòø

ó

68 ò÷ó

ó

6 òùòøó

ó

75 ò÷ùò÷

ó

25 òøó

ó

93 òòò÷

ó

63 òú

ó

65 òú

ó

46 ò÷

ùòòòòòòòòòòòòòòòòòòòø

72 òø

óó

77 òú

óó

9 òú

óó

59 òú

óó

71 òú

óó

39 òú

óó

44 òú

óó

10 òú

óó

19 òú

óó

78 òòòø

óó

37 òúó

óó

4 ò÷ó

óó

74 òøùòòòø

ó

ó

94 òúó

ó

óó

8 òúó

ó

óó

54 òòò÷ó

ó

ó

73 òúó

óó

28 òú

ùòòòòòòòòòòòòòòòòòòò÷

ó

347

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

22 ò÷ó

ó

45 òøó

ó

61 òòòòòø

ó

ó

90 ò÷óó

ó

11 òøóó

ó

84 òúùò÷

ó

55 òòòøó

ó

57 òúóó

ó

66 ò÷óó

ó

40 òøùò÷

ó

51 òòòø

ó

2 òúó

ó

42 òúó

ó

16 ò÷ó

ó

21 òòò÷

ó

30 òùòø

ó

34 ò÷ó

ó

14 òø

ùòòòòòòø

ó

83 òòòøó

ó

60 òúó

ó

ó

92 ò÷

ó

ùòòòòòòòòø

ó

17 òòò÷ó

ó

ó

35 òøóó

ó

81 òòòøó

ó

ó

36 ò÷

ùòòòòòò÷

ó
 ó
 33 òûò÷ó
 ó
 43 ò÷ó
 ó
 80 òø
 ùòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòò÷
 87 òòòòòòòø
 ó
 53 ò÷ó
 ó

3 òø
 ùòòòòòòòø
 ó
 24 òòòø
 ó
 óó
 31 ò÷ó
 ó
 óó

1 òøùòòò÷
 óó
 79 òòòø
 ùò÷
 76 ò÷ó
 ó

7 òøó
 ó
 64 òòò÷
 ó

La siguiente tabla muestra el tamaño de las cooperativas citrícolas que están en cada grupo.

348

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 50: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

19	6	25		
76.0%	24.0%	100.0%		
23	9	1	33	
69.7%	27.3%	3.0%	100.0%	
26	9	1	36	
72.2%	25.0%	2.8%	100.0%	
68	24	2	94	
72.3%	25.5%	2.1%	100.0%	
Recuento				
% de Ward Method				
Recuento				
% de Ward Method				
Recuento				
% de Ward Method				
Recuento				
% de Ward Method				
1				

2
3

Ward
Method
Total

1 2 3

Ward Method
Total

Estadísticos de grupo
1100.00 1196.75 25 25.000
1253.00 1547.36 33 33.000
1181.44 1386.76 36 36.000
1184.90 1385.93 94 94.000

G3

G3

G3

G3

Ward Method

1

2

3

Total

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Teniendo en cuenta la anterior tabla según la cultura organizativa quedan formados así:

GRUPO 1 (C.O. autocrática): 19 cooperativas citrícolas pequeñas y 6 medianas. La facturación media es de 1100.00 millones de pesetas.

GRUPO 2 (C.O. participativa): 23 cooperativas citrícolas pequeñas, 9 medianas y 1 grande. Unas ventas de 1253.00 millones de pesetas

GRUPO 3 (C.O. burocrática): 26 cooperativas citrícolas pequeñas, 9 medianas y 1 grande. Unas ventas de 1181.44 millones de pesetas

En la tabla siguiente en los primeros estadísticos de grupo, con las cinco primeras variables caracterizamos los clusters de cultura.

349

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 51: Estadísticos de grupo

Ward Method

1

2

3

Total

Estadísticos de grupo
9.4800 2.0232 25 25.000
10.0000 1.7795 25 25.000
9.0400 1.2410 25 25.000
5.9600 1.4572 25 25.000
2.4800 1.0050 25 25.000
11.1200 1.8102 25 25.000
11.3600 1.5780 25 25.000
11.6061 1.0589 33 33.000
11.7879 .5999 33 33.000
11.9697 .6366 33 33.000
5.3333 1.0508 33 33.000
2.2424 .7084 33 33.000

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

11.9091	.5222	33	33.000
11.1212	.9604	33	33.000
10.5556	1.1325	36	36.000
9.6389	.9900	36	36.000
11.6667	.8619	36	36.000
6.0278	.9996	36	36.000
2.8333	.9710	36	36.000
11.6389	.7232	36	36.000
11.5556	.6947	36	36.000
10.6383	1.6188	94	94.000
10.4894	1.5009	94	94.000
11.0745	1.5327	94	94.000
5.7660	1.1862	94	94.000
2.5319	.9240	94	94.000
11.5957	1.1103	94	94.000
11.3511	1.0847	94	94.000

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CNORMAT

CRECAMB

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CNORMAT

CRECAMB

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CNORMAT

CRECAMB

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CNORMAT

CRECAMB

CEQUIPO

CPROFESI

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Ward Method

1

2

3

Total

Estadísticos de grupo

39.6400	3.7625	25	25.000
11.3600	1.5780	25	25.000
8.4400	1.6852	25	25.000
47.2727	1.6061	33	33.000
11.1212	.9604	33	33.000
7.5758	1.1189	33	33.000
43.5000	1.9785	36	36.000
11.5556	.6947	36	36.000
8.8611	1.2225	36	36.000
43.7979	3.8704	94	94.000
11.3511	1.0847	94	94.000
8.2979	1.4281	94	94.000

CPARTICI

CPROFESI

CBUROCRA
 CPARTICI
 CPROFESI
 CBUROCRA
 CPARTICI
 CPROFESI
 CBUROCRA
 CPARTICI
 CPROFESI
 CBUROCRA
 Media Desv. típ.
 No
 ponderados Ponderados
 N válido (según lista)

También se ha realizado el análisis discriminante con las variables de cultura agregadas utilizadas en el análisis de regresión y han resultado discriminantes, para realizar la caracterización de los clusters

350

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Además de los rangos que hemos visto, vamos a aplicar otros rangos de calificación que son:

CPARTICI

A (Muy Alto) [50.4-60]
 B (Alto) [40.8-50.4]
 C (Medio) [31.2-40.8]
 D (Bajo) [21.6-31.2]
 E (Muy Bajo) [12-21.6]

CRECAMB

A (Muy Alto) [4.2-5]
 B (Alto) [3.4-4.2]
 C (Medio) [2.6-3.4]
 D (Bajo) [1.8-2.6]
 E (Muy Bajo) [1-1.8]

CEMPLEAD CPARTICP CMOTIVA CNORMAT

Cluster 1 C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 2º
 Cluster 2 B (Alto) 1º B (Alto) 1º B (Alto) 1º C (Medio) 3º
 Cluster 3 B (Alto) 2º C (Medio) 3º B (Alto) 2º C (Medio) 1º

CRECAMB CPARTICI CBUROCRA

Cluster 1 D (Bajo) 2º D (Bajo) C (Medio) 2º
 Cluster 2 D (Bajo) 3º B (Alto) 1º D (Bajo) 3º
 Cluster 3 C (Medio) 1º B (Alto) 2º C (Medio) 1º

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones de las variables de cultura, se observa que:

El cluster 2 está caracterizado por una cultura orientada al empleado, participativa, motivadora y de trabajo en equipo de grado alto. Con un normativismo medio y bajo en rechazo al cambio. El cluster 1 es el otro extremo.

8.4.1.4.2

Caracterización de los clusters CULTURA por el Factor Aprendizaje Organizativo

La variable que discrimina los clusters de cultura es la de capacidad de aprendizaje FF3SISTE

351

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

FF3SISTE

Cluster 1 B (Alto) 3°

Cluster 2 B (Alto) 1°

Cluster 3 B (Alto) 2°

Una vez caracterizados los clusters con la puntuación de esta variable, se observa que los tres cluster tienen un nivel alto en este factor facilitador de aprendizaje, aunque sobresale el cluster 2. FF3SISTE es el factor de la medición, de la visión sistémica y del análisis del entorno: Cuando se elaboran parámetros

de calidad y servicio que miden los resultados de la cooperativa comparándolos con años pasados, cuando existe coordinación entre las actividades de las unidades de la cooperativa, tiene un clima de apertura en la información de la cooperativa y respecto a los cambios del entorno la cooperativa tiene una capacidad de respuesta alta y diversas maneras de hacer las cosas. Este factor de aprendizaje es de adquisición y uso del conocimiento.

Las variables incluidas en los factores de Innovación, Entorno, Organización, Estrategia, Estructura, Tecnologías de la Información, y ventas, no discriminan los clusters de Cultura Organizativa.

8.4.1.4.3 Nuevos clusters de Cultura Organizativa con las variables agregadas Definimos nuevos clusters, con las variables de cultura organizativa: CPARTICI, CPROFESI y CBUOCRA, con el fin de identificar si encontramos más variables que puedan caracterizar estos clusters de cultura.

Tabla 8. 52: Composición de los clusters de Cultura Organizativa en las Cooperativas Citrícolas con variables utilizadas en el análisis de regresión

NÚMERO DE CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN CULTURA ORGANIZATIVA

Con las variables: cpartici, cprofesi y cburocra

CLUSTER N°1

1, 5, 8, 12, 13, 15, 18, 20, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 32, 38, 41, 46, 50, 53, 56, 58, 62, 65, 69, 70, 73, 82, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 91

CLUSTER N°2

2, 4, 9, 10, 11, 16, 19, 21, 22, 37, 39, 40, 42, 44, 45, 49, 51, 54, 55, 57, 59, 61, 66, 71, 72, 74, 77, 78, 84, 90, 94

CLUSTER N°3

3, 6, 7, 14, 17, 25, 27, 30, 33, 34, 35, 36, 43, 47, 48, 52, 60, 63, 64, 67, 68, 75, 76, 79, 80, 81, 83, 92, 93

Al realizar el análisis discriminante, encontramos que discriminan las variables agregadas CPARTICI y CBUOCRA. También discriminan las variables que las componen (menos cequipo) y CPROFESI.

Realizamos los análisis con factores: Innovación, Entorno, Organización, Estructura, Estrategia, TI y Aprendizaje Organizativo, y se encontró un mayor

352

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis
Página 422

Multivariante 2002

número de variables que discriminan y son: la variable de aprendizaje organizativo AOFAC84, y las variables Ce66 (trabajo en equipos autodirigido), CH22 (número de universitarios) y ACTIVMED (Activo medio) que son del factor organización.

Tabla 8. 53: Tabla de contingencia Ward Method, clasificación por tamaño de las cooperativas entre los tres cluster de Cultura Organizativa, creados con las variables agregadas y tabla de ventas

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

Ward Method
123

Total
Ward 1 Recuento 25 8 1

34

Method

% de Ward Method

73.5% 23.5% 2.9%

100.0%
2 Recuento 23 7 1

31
% de Ward Method 74.2% 22.6% 3.2%

100.0%
3 Recuento

20 9

29
% de Ward Method

69.0% 31.0%

100.0%
Total Recuento

6824 2

94
% de Ward Method

72.3% 25.5% 2.1%

100.0%

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G3 1252.71 1506.58 34 34.000

2 G3 1180.61 1568.25 31 31.000

3 G3 1110.00 1028.68 29 29.000

Total G3 1184.90 1385.93 94 94.000

Según muestra la tabla anterior sobre ventas, el grupo de menos ventas

que era el cluster 1 en los anteriores cluster, con estos cluster pasa a ser el cluster 3, el de más ventas que era el 2 pasa a ser el cluster 1. Seguidamente se observa la composición de los clusters y calificamos los 3 cluster con las puntuaciones en cada variable que los discrimina.

GRUPO 1 (C.O. burocrática): 25 cooperativas citrícolas pequeñas y 8 medianas y 1 grande. La facturación media es de 1252,71 millones de pesetas.

GRUPO 2 (C.O. participativa): 23 cooperativas citrícolas pequeñas, 7 medianas y 1 grande. Ventas de 1180,61 millones de pesetas

GRUPO 3 (C.O. autocrática): 20 cooperativas citrícolas pequeñas y 9 medianas. Ventas de 1181.44 millones de pesetas

84 Es la sumatoria de los factores facilitadores del aprendizaje Organizativo y fue utilizada en el análisis de regresión

353

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

VARIABLE AGREGADA DE CULTURA ORGANIZATIVA

CPARTICI CBUROCRA

Cluster 1 B (Alto) 2º C (Medio) 1º
Cluster 2 B (Alto) 1º D (Bajo) 3º
Cluster 3 C (Medio) 3º C (Medio) 2º

VARIABLES SIMPLES DE CULTURA ORGANIZATIVA

CEMPLEAD CPARTICP CMOTIVA CNORMAT

Cluster 1 B (Alto) 2º B (Alto) 2º B (Alto) 2º C (Medio) 1º
Cluster 2 B (Alto) 1º B (Alto) 1º B (Alto) 1º C (Medio) 3º
Cluster 3 C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 2º

CPROFESI CRECAMB

Cluster 1 B (Alto) 1º C (Medio) 1º
Cluster 2 B (Alto) 3º D (Bajo) 3º
Cluster 3 B (Alto) 2º D (Bajo) 2º

FACTOR ORGANIZACIÓN

Ce66 CH22 ACTIVMED

Cluster 1 C (Medio) 1º 2.51 800.3717
Cluster 2 C (Medio) 2º 2.96 987.32
Cluster 3 D (Bajo) 3º 1.96 1805.92

FACTOR APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

AOFACT

Cluster 1 B (Alto) 1º
Cluster 2 B (Alto) 2º
Cluster 3 B (Alto) 3º

Una vez caracterizados los tres cluster de cultura organizativa⁸⁵, observamos que el cluster 2 tiene alto nivel en las dimensiones de cultura: orientada al empleado, en la participativa, en la motivadora, y en la profesional.

Respecto a la cultura normativa tiene un grado medio estando por debajo de los 85 Creados con las variables agregadas, utilizadas en el análisis de regresión
354

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

otros cluster, y lo mismo le sucede con la cultura de rechazo al cambio, que estando en un nivel bajo igual que el cluster 3, está por debajo de este.

Esta cultura organizativa está caracterizada por un nivel medio en equipos autodirigidos en las cooperativas de este cluster, un promedio de 3 universitarios, un activo medio promedio de 987.32 millones de pesetas y por un nivel en la capacidad de aprendizaje alto.

Como hemos visto con este nuevo análisis se han detectado más factores discriminantes de la cultura, además del aprendizaje organizativo aparece el de organización

8.4.1.5

Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Aprendizaje Organizativo

En este análisis solo tomaremos la variable que utilizamos para realizar el análisis de regresión debido a que es la suma de 5 y reúne toda la información de

los factores facilitadores. Esta variable es AOFAC, mide la capacidad total de aprendizaje de las cooperativas citrícolas. Además también resulta como variable

discriminante el factor orientador FO1APEXT.

8.4.1.5.1 Análisis cluster del Factor Aprendizaje Organizativo

La siguiente tabla muestra los casos que corresponden a cada cluster de aprendizaje organizativo, respecto a la capacidad de aprender

Tabla 8. 54: Composición de los clusters de Aprendizaje Organizativo

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN APRENDIZAJE ORGANIZATIVO AOFAC
CLUSTER N°1	1, 2, 3, 6, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 25, 29, 30, 34, 35, 39, 40, 45, 47, 51, 55, 57, 62, 67, 68, 77, 79, 83, 86, 88, 89
CLUSTER N°2	4, 5, 8, 10, 12, 16, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 46, 49, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 90, 94
CLUSTER N°3	7, 9, 21, 31, 32, 33, 36, 48, 50, 54, 64, 65, 75, 76

La siguiente tabla muestra la distribución de las cooperativas citrícolas de cada grupo de Aprendizaje Organizativo, AOFAC, respecto al tamaño.

355

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 55: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de TI y sus ventas medias

Tabla de contingencia ward Method * ward Method
26 9 1 36
72.2% 25.0% 2.8% 100.0%
30 13 1 44

68.2% 29.5% 2.3% 100.0%

12 2 14

85.7% 14.3% 100.0%

68 24 2 94

72.3% 25.5% 2.1% 100.0%

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

1

2

3

Ward

Method

Total

1 2 3

Ward Method

Total

Estadísticos de grupo

1162.75 1388.42 36 36.000

1243.23 1441.34 44 44.000

1058.57 1284.31 14 14.000

1184.90 1385.93 94 94.000

G3

G3

G3

G3

Ward Method

1

2

3

Total

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Al tener en cuenta la tabla anterior, los grupos de aprendizaje organizativo en cuanto a la capacidad del aprendizaje, quedan formados así:

GRUPO 1 (A.O. media alta capacidad): 26 cooperativas citrícolas pequeñas y 9 medianas y 1 grande. La facturación media es de 1162.75 millones de pesetas.

GRUPO 2 (A.O. alta capacidad): 30 cooperativas citrícolas pequeñas, 13 medianas y 1 grandes. Unas ventas de 1243.23 millones de pesetas

GRUPO 3 (A.O. media capacidad): 12 cooperativas citrícolas pequeñas y 2 mediana. Unas ventas de 1058.57 millones de pesetas

AOFACT FO1APEXT

Cluster 1 B (Alto) 2º B (Alto) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º B (Alto) 1º

Cluster 3 C (Medio) 3º B (Alto) 3º

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones de la variable AOFACT (factor facilitador de aprendizaje), se observa que el grupo mejor

ubicado es el 2, es el que tiene mayor nivel de capacidad de aprendizaje; tiene

1 cooperativa grande y el mayor número de cooperativas, representa el 46.8% de las cooperativas. El grupo 2 se interesa por todo lo que tiene que ver con el aprendizaje. Este grupo es el que tiene mayor valor medio en ventas, estando muy

356

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

cerca el grupo 1 donde también está una cooperativa grande, y también tiene nivel alto en la capacidad de aprendizaje, aunque con una puntuación un poco por debajo del grupo 2.

El grupo 2 tiene alto nivel, igual que los otros grupos aunque unos puntos por encima del 1 en la orientación del aprendizaje, que prefieren el orientado a la comercialización y distribución del producto, trabajan por mejorar el producto, desarrollan destrezas de los equipos o grupos de trabajo (FOIAPEXT).

8.4.1.5.2 Caracterización de los clusters AOFAC por el Factor Organización
La variable que discrimina los clusters de aprendizaje organizativo es la que mide el compromiso de los empleados con la cooperativa.

G8COMPRO

Cluster 1 C (Medio) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 C (Medio) 3º

Una vez caracterizados los clusters de A.O., con las puntuaciones dadas a la variable de compromiso, observamos que el grupo de mejor nivel es el 2, el que tiene el mayor número de cooperativas y mejores ventas.

Los grupos 1 y 3 tienen igual grado medio en compromiso. En el grupo 1 se encuentra una cooperativa grande.

8.4.1.5.3 Caracterización de los clusters AOFAC por el Factor estrategia
En este factor de estrategia las variables que discriminan los clusters de aprendizaje son las estrategias de costes y la de alianzas.

Estrategia de
costes

G6COSTES

Estrategia de
alianzas

G7ALIANZ

Cluster 1 C (Medio) 2º C (Medio) 1º

Cluster 2 C (Medio) 1º C (Medio) 2º

Cluster 3 D (Bajo) 3º C (Medio) 2º

Una vez caracterizados los grupos con las puntuaciones de las variables, observamos que en estos tipos de estrategia ningún grupo pasa el grado medio, y

357

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

el grupo 3 tiene un bajo nivel en la estrategia de costes. Es el grupo de ventas más bajas.

8.4.1.5.4 Caracterización de los clusters AOFAC por el Factor TI
La variable de Tecnologías de Información que discrimina los clusters de aprendizaje organizativo, es la de percepción de las TI en la cooperativa.

CEPERTI

Cluster 1 B (Alto) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 C (Medio) 3º

Una vez caracterizados los clusters de aprendizaje con las puntuaciones dadas a la variable de TI, se observa que el mayor nivel, lo tiene el grupo 2, caracterizado por alta percepción de las TI. Con una pequeña diferencia está en segundo lugar el grupo 1 y le sigue el grupo 3 ya en un nivel medio.

8.4.1.5.5 Caracterización de los clusters AOFAC por el Factor Cultura Organizativa

La variable de cultura organizativa que discrimina los clusters de aprendizaje es la de cultura participativa (CPARTICP).

CPARTICP

Cluster 1 C (Medio) 3º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 B (Alto) 2º

El grupo 2 de A.O. está caracterizado por un nivel alto en cultura participativa. Los empleados aportan ideas para mejorar su trabajo aunque esto les represente un mayor esfuerzo inicial, es usual en la cooperativa las reuniones sociales y deportivas y existe bastante comunicación entre los empleados. Este grupo 2 de A.O. se ha conservado con el mayor puntaje en todas las variables que lo caracterizan de los factores TI, estrategia, cultura, y organización.

El grupo 3 aparece en mejor posición en este factor que el grupo 1, aunque en el resto de factores estuvo por debajo. Por lo tanto en este grupo 3 existe un nivel alto de cultura participativa.

Los factores de Innovación y Entorno no discriminan los clusters de Aprendizaje Organizativo.

358

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.6 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estrategia
Teniendo en cuenta las estrategias de diferenciación (G6DIFERE), alianzas (G7ALIANZ), costes (G6COSTES) y de concentración (G6CONCEN), los clusters resultantes son los siguientes:

Tabla 8. 56: Composición de los clusters de Estrategia

NÚMERO DE

CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN ESTRATEGIA

CLUSTER N°1

1, 2, 3, 9, 13, 15, 16, 19, 29, 30, 32, 35, 37, 38, 42, 43, 45, 52, 59, 66, 68, 69, 73, 78, 83, 85, 86, 88

CLUSTER N°2

3, 4, 5, 12, 20, 21, 25, 27, 28, 41, 44, 46, 55, 57, 58, 60, 63, 64, 65, 70, 71, 81, 82, 84, 93

CLUSTER N°3 6, 8, 14, 17, 36, 51, 67, 77

CLUSTER N°4

7, 10, 11, 18, 22, 23, 24, 26, 31, 33, 34, 39, 40, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 56, 61, 62, 72, 74, 75, 76, 80, 87, 89, 90, 91, 92, 94

La siguiente tabla muestra la distribución de las cooperativas citrícolas de cada grupo respecto al tamaño.

Tabla 8. 57: Distribución de las Cooperativas por tamaño en cada cluster de Estrategia y sus ventas medias

Tabla de contingencia ward Method * ward Method

Ward Method
123

Total
Ward 1 Recuento

2410 1

35

Method

% de Ward Method

68.6% 28.6% 2.9%

100.0%

2 Recuento

21 8 1

30

% de Ward Method

70.0% 26.7% 3.3%

100.0%

3 Recuento

71

8

% de Ward Method

87.5% 12.5%

100.0%

4 Recuento

16 5

21

% de Ward Method

76.2% 23.8%

100.0%

Total Recuento

6824 2

94

% de Ward Method

72.3% 25.5% 2.1%

100.0%

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G3 1317.06 1553.37 35 35.000

2 G3 1233.50 1464.93 30 30.000

3 G3 913.75 1003.75 8 8.000

4 G3 998.52 1124.86 21 21.000
 Total G3 1184.90 1385.93 94 94.000

359

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

La variable de tamaño no discrimina los clusters.

8.4.1.6.1 Análisis cluster del Factor Estrategia
 Según las estrategias quedan formados los siguientes grupos de cooperativas.

GRUPO 1 (Estrategia- diferenciación alta): 24 cooperativas citrícolas pequeñas, 10 medianas y 1 grande. Es el grupo mayoritario de cooperativas (35). La facturación media es de 1317.06 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Estrategia- AE y diferenciación altas): 21 cooperativas citrícolas pequeñas, 8 medianas y 1 grande. Unas ventas medias de 1233.50 millones de pesetas

GRUPO 3(Estrategia- diferenciación media): 7 cooperativas citrícolas pequeñas y 1 mediana. Ventas de 913.75 millones.

GRUPO 4(Estrategia-AE y diferenciación media): 16 cooperativas citrícolas pequeñas y 5 medianas. Ventas medias de 998.52 millones.

Estrategia de diferenciación

G6DIFERE

Estrategia de Alianzas

G7ALIANZ

Cluster 1 B (Alto) 1º C (Medio) 3º

Cluster 2 B (Alto) 2º B (Alto) 1º

Cluster 3 C (Medio) 3º E (Muy bajo) 4º

Cluster 4 C (Medio) 4º C (Medio) 2º

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones obtenidas en las variables de estrategia, el cluster 1, el de mayor número de cooperativas y más alto valor medio en ventas, tiene mayor estrategia de diferenciación del producto, mientras que las estrategias de alianzas están en grado medio. El segundo cluster o grupo se distingue por encima del resto por estar alto en estrategia de alianzas y también alto en estrategia de diferenciación, aunque un poco por debajo del primero y también en ventas ocupa el segundo lugar. El grupo peor en alianzas es el tercero y en el resto de conceptos el 3 y 4 están en grado medio.

360

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.6.2 Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor Innovación

La variable de innovación que discrimina los grupos formados por estrategia es la de innovación de proceso (G12INPRC).

Innovación en el proceso

G12INPRC

Cluster 1 B (Alto) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 C (Medio) 4º

Cluster 4 B (Alto) 3º

Ya caracterizados los grupos de estrategia con la puntuación de esta variable encontramos que el grupo 2 es el alto en innovación del proceso y le sigue el grupo 1. En estos dos grupos es donde se encuentran las dos grandes cooperativas.

El cluster 3 parece ser el peor. Sus ventas también son las más bajas.

8.4.1.6.3

Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor Tecnologías de la Información

Actúa como discriminante de los grupos formados por estrategia, la percepción de las tecnologías de la Información

Percepción de las TI

CEPERTI

Cluster 1 B (Alto) 1º

Cluster 2 B (Alto) 2º

Cluster 3 C (Medio) 4º

Cluster 4 C (Medio) 3º

Una vez caracterizados los grupos con las puntuaciones obtenidas en la variable de TI, encontramos que el grupo de mayor percepción de las tecnologías de la información, es el 1, es donde más perciben la utilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas, donde influye más la TI en la comunicación, en el análisis de información y aplicación en RRHH. Este grupo es el de mayores ventas. El segundo grupo también está con grado alto y el tercer grupo continúa siendo el peor.

361

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.6.4

Caracterización de los clusters de ESTRATEGIA por el Factor de Aprendizaje Organizativo

En cuanto a los factores facilitadores del aprendizaje organizativo ninguna variable es discriminante. Respecto a los factores de estilo, aparecen dos variables que discriminan los clusters formados por estrategia y son la FO1APEXT y la FO4RADIC

Estilo de aprendizaje

FO1APEXT

Estilo de aprendizaje

FO4RADIC

Cluster 1 B (Alto) 1º D (Bajo) 3º

Cluster 2 B (Alto) 3º D (Bajo) 2º

Cluster 3 C (Medio) 4º C (Medio) 1º

Cluster 4 B (Alto) 2º D (Bajo) 4º

Al estar caracterizados los grupos por las puntuaciones de las variables de estilo de aprendizaje que discriminan la estrategia, se observa que en las cooperativas cítrícolas no optan por el estilo de aprendizaje radical.

Respecto al estilo de aprendizaje (FO1APEXT) orientado hacia la cadena de valor, al producto, y al desarrollo de habilidades en grupo, ocupa el mayor nivel el grupo 1, aunque el grupo 2 con nivel también alto está en tercer lugar.

Las variables que hemos considerado en los factores de Entorno, Organización, Estructura y Cultura Organizativa no discriminan los clusters

de Estrategia

8.4.1.7 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Organización

En el análisis de este factor hemos tenido en cuenta las variables de activo medio, personal, universitarios, equipos de trabajo autodirigidos, compromiso con la cooperativa y el número total de mujeres que trabajan en la cooperativa.

Tabla 8. 58: Composición de los clusters de Organización

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN ORGANIZACIÓN
CLUSTER Nº1	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,14,15,16,18,19,20,21,22,23,24,26,28,29,30,31,32,34,35,36,37,38,39,40,42,43,44,45,46,48,49,50,51,52,53,54,56,59,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,76,77,78,79,80,81,82,85,86,87,88,89,90,91,92,94
CLUSTER Nº2	11,13,17,25,27,33,47,55,57,58,60,83,84,93
	362

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

El factor de ventas con su variable G3 discrimina los clusters de organización.

Ventas
G3
Cluster 1 926.68
Cluster 2 2622.14

Se observa que el cluster de más ventas es el 2.

8.4.1.7.1 Factor Organización

Teniendo en cuenta ACTIVMED como la variable que discrimina los grupos creados de organización, estos grupos quedan formados así:

GRUPO 1 (Organización pequeña): 63 empresas pequeñas, 15 medianas. Es el grupo mayoritario de cooperativas, tiene una media en ventas promedio de 926.68 millones de pesetas y un activo medio de 700.4154 millones

GRUPO 2 (Organización grande): 4 empresas pequeñas, 8 medianas y 2 grandes. Este grupo solo tiene 14 empresas y tiene unas ventas medias de 2622.14 millones y un activo medio de 3782.35 millones.

Activo medio
(ACTIVMED)
Cluster 1 700.4154
Cluster 2 3782.35

Una vez caracterizados los grupos por activo medio, observamos que el grupo de mayor activo medio es el 2, donde están las dos cooperativas grandes.

8.4.1.7.2 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Estrategia
Con el factor Estrategia, las variables que discriminan los clusters de organización son las de estrategia de diferenciación (G6DIFERE) y la de estrategia de costes (G6COSTES)

363

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Estrategiadediferenciación

(G6DIFERE)

Estrategia de costes

(G6COSTES)

Cluster 1 B (Alto) 1º C (Medio) 2º

Cluster 2 B (Alto) 2º C (Medio) 1º

El cluster 1 respecto a la estrategia de diferenciación se encuentra en un nivel alto y está algo por encima del cluster 2. De acuerdo a su puntuación, está

algo por encima de la competencia en la capacidad de sacar el producto al mercado con rapidez, en gestión de la calidad y en servicio al cliente.

Respecto a la estrategia de costes, está al mismo nivel que la competencia en la capacidad de sacar el producto al mercado a bajo coste y con la mejor relación calidad-coste. El cluster 2 está también al mismo nivel del 1, pero

con una mejor puntuación. El grupo de las cooperativas donde están las grandes (grupo 2), se preocupan más por la estrategia de costes que por la de diferenciación con relación al cluster 1.

8.4.1.7.3 Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor TI

Las variables que discriminan los clusters de organización, son la inversión media en tecnologías de la información (ETIMEDIO) y esta inversión respecto al activo medio (ETIMEDRL)

ETIMEDIO ETIMEDIO/activo

medio

Cluster 1 3.617 0.97%

Cluster 2 19.2338 0.77%

Observamos que el cluster 2 es el de mayor inversión en las TI, pero con un ETIMEDRL menor que el del cluster 1.

8.4.1.7.4

Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Aprendizaje

Organizativo

De este factor la variable que discrimina en cuanto a los factores facilitadores es la FF2COMUN y respecto a la orientación, es la FO4RADIC.

FF2COMUN FO4RADIC

Cluster 1 B (Alto) 1º D (Bajo)

Cluster 2 B (Alto) 2º C (Medio)

364

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Se observa que el cluster 1 donde está el mayor número de cooperativas, tiene un grado alto en liderazgo motivado, donde todos los directivos participan

activamente en los esfuerzos de aprendizaje, conocen con claridad la misión de la

cooperativa, no existe dificultad para la comunicación y trabajo entre departamentos, existe clima de apertura y de comunicación en toda la cooperativa

(FF2COMUN), el cluster 2 aunque está en el mismo nivel alto, está un poco por debajo del 1.

Respecto al estilo de aprendizaje que es radical, el que discrimina, nos encontramos con un nivel bajo para el cluster 1 y solo medio para el cluster 2 donde están las 2 cooperativas grandes. Volvemos a ver que el aprendizaje gradual es preferido en las cooperativas.

8.4.1.7.5

Caracterización de los clusters de ACTIVMED por el Factor Cultura Organizativa

La variable de cultura participativa (CPARTICP), resulta discriminante de los clusters de organización.

Cultura Participativa

CPARTICP

Cluster 1 B (Alto)

Cluster 2 C (Medio)

Una vez caracterizados los grupos o cluster en función de las puntuaciones obtenidas en la variable CPARTICP, observamos que el cluster 1 está con un nivel alto en el aporte de ideas de los empleados en su trabajo; en reuniones sociales de la cooperativa y en una alta comunicación entre los empleados. El 2 donde están las 2 cooperativas más grandes solo tiene grado medio.

Las variables que hemos considerado en los factores de Entorno, Innovación y Estructura no discriminan los clusters de Organización.

8.4.1.8 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estructura

Los clusters o grupos están integrados así:

365

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

GRUPO 1 (Estructura. pequeña): 59 cooperativas citrícolas pequeñas y 13 medianas . Ventas medias de 825,58 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Estructura media): 9 cooperativas pequeñas y 7 medianas. Unas ventas de 1527,44 millones de pesetas.

GRUPO 3 (Estructura grande): 3 cooperativas medianas y 2 grandes. Unas ventas de 5000,00 millones de pesetas

Los clusters por estructura quedan caracterizados por las siguientes variables:

ESTRUCTU G3 CEMPLCAD ETIMEDIO

Cluster 1 3,33 825,58 B (Alto) 2º 3,62

Cluster 2 9,12 1527,44 B (Alto) 1º 12,37

Cluster 3 21,2 5000,00 C (Medio) 3º 23,62

ACTIVMED PERSONAL CH22

Cluster 1 790,75 137,88 1,74

Cluster 2 1830,93 157,87 3,56

Cluster 3 4285,45 415 8,6

En los clusters creados por Estructura, se observa que el cluster 2 es el que tiene más alta cultura orientada al empleado, su valor en ventas está entre los valores de los otros dos clusters, y sucede lo mismo con los valores de las variables que caracterizan este cluster y lo muestran las tablas anteriores.

No discriminan entorno, innovación, y estrategia.

8.4.1.9 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Entorno

Se crean los siguientes 4 cluster:

Tabla 8. 59: Composición de los clusters de Entorno

NÚMERO DE CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN ENTORNO

CLUSTER N°1

1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 30, 31, 35, 37, 39, 42, 45, 46, 48, 51, 52, 56, 57, 59, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 89, 91, 93

CLUSTER N°2 5, 7, 9, 29, 36, 49, 50, 64, 68, 73, 80, 88

CLUSTER N°3 12, 23, 24, 32, 33, 40, 47, 53, 54, 55, 58, 60, 61, 62, 65, 77

CLUSTER N°4 14, 17, 21, 22, 25, 34, 38, 41, 43, 63, 67, 75, 76, 78, 90, 83, 92, 94

366

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.1.9.1 Factor de Entorno, complejidad y competitividad (G9ECOMPL y G10ECOMP)

Aparecen las dos variables de entorno que discriminan los 4 cluster creados por entorno. La variable de tamaño, G3, no discrimina. Antes de calificar los clusters, la siguiente tabla muestra la composición de cada cluster respecto al tamaño y número de empresas que cada uno tiene.

Tabla 8. 60: Grupos de Cooperativas por tamaño, ventas y cluster de Entorno

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

34	12	2	48		
70.8%	25.0%	4.2%	100.0%		
9	3	12			
75.0%	25.0%	100.0%			
12	4	16			
75.0%	25.0%	100.0%			
13	5	18			
72.2%	27.8%	100.0%			
68	24	2	94		
72.3%	25.5%	2.1%	100.0%		
Recuento					
% de Ward Method					
Recuento					
% de Ward Method					
Recuento					
% de Ward Method					
Recuento					
% de Ward Method					
1					
2					
3					
4					
Ward					
Method					
Total					
1	2	3			
Ward Method					
Total					
Estadísticos de grupo					
1304.94	1729.00	48	48.000		
974.17	497.04	12	12.000		
1145.31	1158.53	16	16.000		
1040.50	896.22	18	18.000		
1184.90	1385.93	94	94.000		
G3					
G3					
G3					
G3					

G3

Ward Method

1

2

3

4

Total

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

GRUPO 1 (Entorno): 34 cooperativas citrícolas pequeñas, 12 medianas y 2 grandes. Nos encontramos ante un grupo mayoritario de cooperativas (48). La facturación media es de 1304.94 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Entorno): 9 cooperativas citrícolas pequeñas y 3 medianas.

Ventas de 974.17 millones de pesetas

GRUPO 3(Entorno): 12 cooperativas citrícolas pequeñas y 4 medianas.

Unas ventas de 1145.31 millones.

367

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

GRUPO 4(Entorno): 13 cooperativas citrícolas pequeñas y 5 medianas.

Unas ventas medias de 1040.50 millones.

Se da la siguiente calificación a los clusters de acuerdo a la puntuación obtenida.

G9ECOMPL

A (Muy Alto) [12.6-15]86

B (Alto) [10.2-12.6]

C (Medio) [7.8-10.2]

D (Bajo) [5.4-7.8]

E (Muy Bajo) [3-5.4]

G10ECOMP

A (Muy Alto) [21-25]

B (Alto) [17-21]

C (Medio) [13-17]

D (Bajo) [9-13]

E (Muy Bajo) [5-9]

Entorno complejo

(G9ECOMPL)

Entorno

competitivo

(G10ECOMP)

Cluster 1 B (Alto) 2º C (Medio) 3º

Cluster 2 C (Medio) 3º C (Medio) 4º

Cluster 3 B (Alto) 1º B (Alto) 1º

Cluster 4 D (Bajo) 4º B (Alto) 2º

Observamos que el cluster 1 es el que tiene los niveles más intermedios y coincide con ser el mayoritario y donde se encuentran las dos empresas de mayores ventas. Esta variable mide la intensidad de la competencia en el sector y

la dificultad negociadora con proveedores y clientes, es decir, un nivel alto

corresponde a un sector con poco atractivo por la dificultad competitiva correspondiente.

El cluster 1 que es el mayoritario y el que tiene las dos cooperativas más grandes, muestra que tiene una complejidad del entorno (G9ECOMPL) alta, que necesita de conocimientos complejos para afrontar los cambios en el entorno, ante

86 Rango de respuesta

368

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

las evoluciones constantes del entorno. Este cluster respecto a la competitividad del entorno (G10ECOMP), Tiene un grado medio en la posibilidad que nuevas empresas entren al sector, en la competencia en el sector, la influencia que ejerce el cliente y proveedor en fijar los precios del producto y existe facilidad para crear otros productos diferentes de los comercializados por las empresas del sector, pero que cubren la misma necesidad.

El cluster 2 tiene grado medio en la complejidad y en la competitividad del entorno. El cluster 3 tiene alto grado de complejidad en el entorno y lo mismo en su competitividad. El cluster 4 tiene baja complejidad en su entorno y alta en la competitividad del entorno.

Las variables de los factores de Innovación, Organización, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información, Aprendizaje Organizativo y Cultura Organizativa, no discriminan los clusters de Entorno.

8.4.2 Sector Cajas Rurales

Teniendo en cuenta las ventas medias de los años 97, 98, 99 y 2000, se pueden clasificar estadísticamente las 28 Cajas Rurales de la muestra en 3 grupos de tamaño, según los clusters encontrados.

Tabla 8. 61: Cluster o grupos de las Cajas Rurales por venta media

Estadísticos de grupo

Ward Method	Media	Desv. típ.	No ponderados	Ponderados
N válido (según lista)				
1 G3	403.43	318.57	23	23.000
2 G3	2349.00	527.01	4	4.000
3 G3	11936.00	. a 1	1	1.000
Total G3	1093.25	2259.82	28	28.000

a. Datos insuficientes

La clasificación de la encuesta sobre ventas promedio dio como resultado:

16 cajas rurales = 57.14% ≤ 400 millones de pesetas

5 cajas rurales = 17.86% > 400 y ≤ 800

1 cajas rurales = 3.57% > 800 y ≤ 1200

0 cajas rurales = % > 1200 y ≤ 1600

5 cajas rurales = 17.86% > 1600 y más

4 (17.28%) de las anteriores 5 son extremos y venden ≥ 2.218 millones de pesetas.

369

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Del análisis discriminante resultó que las ventas (G3) discriminan los grupos de las cajas rurales. Los grupos según tamaño son:

· Pequeño: formado por 23 cajas rurales que son el 82.14%, tiene unas ventas medias de 403.43 millones de pesetas.

· Mediano: formado por 4 cajas rurales que son el 14.28%, tiene unas ventas medias de 2349.00 millones de pesetas.

· Grande: formado por 1 caja rural que es el 3.57%, tiene unas ventas medias de 11936.00 millones de pesetas.

8.4.2.1 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Innovación

Tabla 8. 62: Composición de los clusters de Innovación en las Cajas Rurales

NÚMERO DE CLUSTER
 CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN INNOVACIÓN
 CLUSTER N°1 95, 98, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 117
 CLUSTER N°2 96, 105, 116, 119
 CLUSTER N°3 97, 99, 100, 101, 104, 111, 112, 113, 115, 118, 120, 121, 122

Tabla 8. 63: Grupos de Cajas Rurales por tamaño, ventas y cluster de Innovación

Tabla de contingencia Ward Method * ward Method

Ward Method
 123

Total
 Ward 1 Recuento

73

10

Method

% de Ward Method

70,0% 30,0%

100,0%

2 Recuento

211

4

% de Ward Method

50,0% 25,0% 25,0%

100,0%

3 Recuento

13

13
% de Ward Method

100,0%

100,0%
Total Recuento

22 4 1

27
% de Ward Method

81,5% 14,8% 3,7%

100,0%

370

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

1 G3 1051,40 1033,21 10 10,000

2 G3 3786,50 5499,44 4 4,000

3 G3 298,85 160,03 13 13,000

Total G3 1094,26 2302,86 27 27,000

La variable de ventas G3 discrimina los clusters (Anexo 16), de innovación en las cajas rurales, y están integrados así:

GRUPO 1 (Innovación media): 7 cajas rurales pequeñas y 3 medianas. Una media en ventas de 1051.40 millones de pesetas.

GRUPO 2 (innovación muy alta): 2 cajas pequeñas, 1 mediana y 1 grande. Una media en ventas de 3786.50 millones de pesetas.

GRUPO 3 (Innovación alta media): 13 cajas pequeñas. Una media en ventas de 298.85 millones de pesetas

Las variables que discriminan estos cluster son: G12INPRC y INNOVPRD

G12INPRC INNOVPRD

Cluster 1 B (Alto) 3° D (Bajo) 3°

Cluster 2 A (Muy Alto) 1° A (Muy Alto) 1°

Cluster 3 B (Alto) 2° C (Medio) 2°

Una vez caracterizados los clusters con las puntuaciones de las variables observamos que el cluster 2 donde está la caja grande es el de un nivel muy alto tanto en la innovación del producto como del proceso.

El cluster 3 de más bajas ventas formado solo por cajas pequeñas. Tiene nivel alto en la innovación del proceso y nivel medio en la innovación del producto.

Mientras que el cluster 1 aparece con un nivel bajo en la innovación del producto y alto en la innovación del proceso. Esto demuestra que la tendencia es más hacia la innovación del proceso.

371

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.4.2.1.1 Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Estrategia

Las variables que discriminan los clusters de innovación, son las estrategias de diferenciación y de alianzas.

G6DIFERE G7ALIANZ

Cluster 1 C (Medio) 3º C (Medio) 2º

Cluster 2 B (Alto) 1º C (Medio) 3º

Cluster 3 B (Alto) 2º A (Muy Alto) 1º

El cluster 2 tiene nivel alto en estrategia de diferenciación del producto, mientras que en la estrategia de alianzas está en nivel medio. El grupo que más utiliza las alianzas es el grupo 3 formado por cajas rurales pequeñas, y con alto nivel en estrategia de diferenciación. El grupo 1 donde hay pequeñas y medianas, están a un nivel medio en las dos estrategias.

8.4.2.1.2

Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Organización

La variable que discrimina es Activo medio, seguida de CH22 (número de universitarios) y PERSONAL.

ACTIVMED CH22 PERSONAL

Cluster 1 27593.25 38 84

Cluster 2 100449.9 98 296

Cluster 3 7773.26 5 18

Se observa que el activo medio caracteriza los clusters de innovación. Es una variable de tamaño, lo cual favorece la innovación. Se puede apreciar con el cluster 2 de innovación.

8.4.2.1.3 Caracterización de los clusters de INNOVACIÓN por el Factor Estructura

La variable ESTRUCTU discrimina los clusters de innovación

ESTRUCTU

Cluster 1 28.20

Cluster 2 105.50

Cluster 3 5.69

372

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Esta variable también de tamaño, confirma que el alto nivel del cluster 2 en innovación tanto en el producto como en el proceso, lo caracteriza la estructura, como lo caracterizó el activo medio y las ventas.

Los factores de Tecnologías de la Información, Entorno, A0, y Cultura Organizativa, no caracterizan los clusters de innovación en las cajas rurales.

8.4.2.2 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Ventas (G3 y G3REL_PE)

8.4.2.2.1 Análisis cluster y discriminante de G3

La variable de ventas G3 discrimina los clusters, y están integrados así:

Tabla 8. 64: Composición de los clusters de Ventas en las Cajas Rurales

NÚMERO DE
CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN VENTAS

CLUSTER N°1 95,96,97,98,99,100,101,103,104,106,107,109,110,111,112,113,
115,116,118,120,121,122

CLUSTER N°2 105,108,114,117

CLUSTER N°3 119

GRUPO 1 (Ventas-G3- pequeño): 22 cajas pequeñas. Una media en ventas de 373,31 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Ventas-G3- mediano): 4 cajas medianas. Una media en ventas de 2349 millones de pesetas.

GRUPO 3 (Ventas-G3- grande): 1 caja grande. Una media en ventas de 11936 millones de pesetas

Se examina cuales variables de los diferentes factores considerados discriminan los clusters de ventas, para caracterizarlos. Estas variables son las siguientes con sus puntuaciones.

G3 G7ALIANZ ETIMEDIO ETIMEDRL

Cluster 1 373,31 B (Alto) 34,99 0,017

Cluster 2 2349,31 D (Bajo) 148,02 0,025

Cluster 3 11936 C (Medio) 2514,5 0,080

373

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

CH22 PERSONAL ESTRUCTU

Cluster 1 8,22 21,54 7,18

Cluster 2 90,75 208,50 67,50

Cluster 3 300 952 350

El cluster 3 es el de más ventas y está formado por la caja grande. Este cluster esta caracterizado por un grado medio en estrategia de alianzas, alta inversión en T.I., un número medio de universitarios de 300. A este cluster le sigue en importancia por ventas el cluster 2, caracterizado por unas Aes bajas.

8.4.2.2.2 Análisis cluster por G3REL_PE

Tabla 8. 65: Composición de los clusters de G3REL_PE

NÚMERO DE
CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER

CLUSTER N°1 95,96,97,98,100,106,107,109,110,112,115,116,117,118,121

CLUSTER N°2 99,101,103,113,120,122

CLUSTER N°3 104,105,108,111,114,119

La siguiente tabla muestra la distribución de las cajas rurales de cada grupo respecto al tamaño, que resulta discriminante de los grupos de G3REL_PE, mientras que G3 no discrimina estos clusters.

Tabla 8. 66: Distribución de las Cajas Rurales por tamaño en cada cluster de G3REL_PE y sus ventas medias

Tabla de contingencia ward Method * ward Method

Ward Method
123

Total
Ward 1 Recuento

14 1

15

Method

% de Ward Method

93,3% 6,7%

100,0%

2 Recuento

6

6

% de Ward Method

100,0%

100,0%

3 Recuento

231

6

% de Ward Method

33,3% 50,0% 16,7%

100,0%

Total Recuento

22 4 1

27

% de Ward Method

81,5% 14,8% 3,7%

100,0%

374

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados
N válido (según lista)

1 G3

G3REL_PE

490,9333

16,8938

592,7663

2,0871

15 15,000
 15 15,000
 2 G3
 G3REL_PE
 424,8333
 24,8657
 284,0623
 2,9374
 6 6,000
 6 6,000
 3 G3
 G3REL_PE
 3272,0000
 10,5594
 4380,7691
 2,0500
 6 6,000
 6 6,000
 Total G3
 G3REL_PE
 1094,2593
 17,2577
 2302,8619
 5,3480
 27 27,000
 27 27,000

Teniendo en cuenta la anterior tabla los grupos quedan formados así:

GRUPO 1 (G3REL_PE medio): 14 cajas rurales pequeñas y 1 mediana.
 Nos encontramos ante un grupo mayoritario de cajas (15). La facturación media es la menor de los tres clusters, de 491 millones de pesetas.

GRUPO 2 (G3REL_PE alto): 6 cajas rurales pequeñas. Unas ventas de 425 millones de pesetas

GRUPO 3 (G3REL_PE bajo): 2 cajas rurales pequeñas, 3 medianas y 1 grande. Unas ventas de 3272 millones de pesetas

G3REL_PE
 Cluster 1 16,9
 Cluster 2 24,9
 Cluster 3 10,6

Una vez caracterizados los grupos en función de las puntuaciones de la variable G3REL_PE (ventas por persona), observamos que el grupo mejor ubicado es el 2, constituido por seis cajas pequeñas, con bastante diferencia respecto a los otros dos grupos. El grupo 1 está formado por 14 cajas pequeñas y una mediana con un nivel apreciablemente superior al del resto que constituyen el grupo 3. Aunque el tamaño no es estadísticamente discriminante, sí se aprecia que las cajas más eficientes son pequeñas.

8.4.2.2.3 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Organización
 La variable que discrimina los clusters de G3REL_PE son las de porcentaje de universitarios y el activo medio presentándose la siguiente caracterización de los clusters

375

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Universitarios

CH22

ACTIVMED

Cluster 1 11,87 12344

Cluster 2 6,50 10582

Cluster 3 104,50 88356

El cluster o grupo 3 es el de mayor número de universitarios y el que está en el peor nivel en ventas por persona de las cajas. El grupo 2 tiene el menor número de universitarios y es el más eficiente; y el cluster intermedio respecto a esta variable tiene un número intermedio de universitarios.

8.4.2.2.4 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor de Entorno

El factor de entorno que discrimina los clusters de G3REL_PE es

G9ECOMPL

G9ECOMPL

Cluster 1 C (Medio) 3º

Cluster 2 B (Alto) 1º

Cluster 3 B (Alto) 2º

El grupo 2, que es el caracterizado por mejores ventas por empleado, y menor número de universitarios, es el más alto de los tres grupos.

8.4.2.2.5 Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor Estructura

La variable que discrimina los clusters de G3REL_PE es la de ESTRUCTU presentándose la siguiente caracterización de los clusters

Estructu

Cluster 1 10,9

Cluster 2 5,8

Cluster 3 96,5

El cluster o grupo 2 es el de menor número de mandos y el que está en el mejor nivel en ventas por persona de las cajas.

8.4.2.2.6

Caracterización de los clusters G3REL_PE por el Factor EVA

376

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

La variable que discrimina los clusters de G3REL_PE es la de EVAMEDIO presentándose la siguiente caracterización de los clusters

EVAMEDIO

Cluster 1 -467

Cluster 2 -383

Cluster 3 -3578

El cluster o grupo 2 es el de mayor evamedio y el que está en el mejor nivel en ventas por persona de las cajas.

Las variables que integran los factores de Innovación, TI, Estrategia, Aprendizaje Organizativo, y Cultura Organizativa, no discriminan los clusters.

8.4.2.3 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor TI (CEPERTI y ETIMEDG3)

8.4.2.3.1 Análisis cluster por CEPERTI

En las siguientes tablas se presenta la composición de los 3 clusters resultantes:

Tabla 8. 67: Cluster de TI (CEPERTI) en las Cajas Rurales

NÚMERO DE
CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER TI

CLUSTER N°1 95,99,101,103,105,106,107,111,118,119,120, 122

CLUSTER N°2 96, 98,100,102,104,108,109,112,113,114,115,116,117

CLUSTER N°3 97,110,121

377

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 68: Estadísticos de ventas y tamaño de las cajas rurales de cada cluster

Estadísticos de grupo

1509,67 3341,90 12 12,000

916,00 917,37 13 13,000

195,67 116,13 3 3,000

1093,25 2259,82 28 28,000

G3

G3

G3

G3

Ward Method

1

2

3

Total

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

10 1 1 12

83,3% 8,3% 8,3% 100,0%

9 3 12

75,0% 25,0% 100,0%

3 3

100,0% 100,0%

22 4 1 27

81,5% 14,8% 3,7% 100,0%

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

Recuento

% de Ward Method

1

2

3

Ward

Method

Total

1 2 3

Ward Method

Total

La variable de ventas G3 no discrimina los clusters de TI (CEPERTI), y están integrados así:

GRUPO 1 (TI-CEPERTI media): formado por 10 cajas rurales pequeñas

1 mediana y 1 grande. Una media en ventas de 1509 millones de pesetas.

GRUPO 2 (TI-CEPERTI alta): formado 9 cajas rurales pequeñas y 3

medianas. Una media en ventas de 916 millones de pesetas.

GRUPO 3 (TI-CEPERTI baja): formado 3 cajas pequeñas. Una media en ventas de 196 millones de pesetas.

Las variables de los diferentes factores que son discriminantes son las siguientes:

CEPERTI FO2FORML G5CONCEN
 CLUSTER 1 C (Medio)2º C (Medio Bajo)2º 0,91
 CLUSTER 2 B(Alto)1º C (Medio)1º 1
 CLUSTER 3 D(Bajo)3º D(Bajo)3º 0,33

Los clusters creados por CEPERTI. en las cajas rurales: el cluster 2 caracterizado por la mas alta percepción de las T.I., tiene un nivel medio de la

378

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

formalización del aprendizaje y una clara estrategia de concentración. El cluster 1, está caracterizado por niveles más bajos en las tres variables. El cluster 3 es el más bajo de todos en las tres variables.

Los factores organización, innovación, ventas y cultura no discriminan los clusters de TI (CEPERTI).

8.4.2.3.2 Análisis cluster por ETIMEDG3

En las siguientes tablas se presenta la composición de los 2 clusters resultantes:

Tabla 8. 69: Cluster de TI (ETIMEDG3) en las Cajas Rurales

NÚMERO DE
 CLUSTER
 CASOS EN CADA CLUSTER TI
 CLUSTER Nº1 95,96,98,99,100,103,104,105,106,108,109,110,113,114,115,116,
 117,118,120,121,122
 CLUSTER Nº2 97,101,102,107,11,112,119

Tabla 8. 70: Estadísticos de ventas y tamaño de las cajas rurales de cada cluster

Estadísticos de grupo
 718,62 864,58 21 21,000
 2217,14 4303,96 7 7,000
 1093,25 2259,82 28 28,000
 G3
 G3
 G3
 Ward Method
 1
 2
 Total
 Media Desv. típ.
 No
 ponderados Ponderados
 N válido (según lista)
 Tabla de contingencia ward Method * ward Method
 17 4 21
 81,0% 19,0% 100,0%
 5 1 6
 83,3% 16,7% 100,0%
 22 4 1 27
 81,5% 14,8% 3,7% 100,0%

Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method
Recuento
% de Ward Method

1
2
Ward Method
Total
1 2 3
Ward Method
Total

La variable de ventas G3 no discrimina los clusters de TI, y están integrados así:

GRUPO 1 (TI ETIMEDG3 bajo): formado por 17 cajas rurales pequeñas y 4 medianas. Una media en ventas de 718,6 millones de pesetas.

379

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

GRUPO 2 (TI ETIMEDG3 alto): formado por 5 cajas rurales pequeñas y 1 caja grande. Una media en ventas de 2217,1 millones de pesetas.

Las variables de los diferentes factores que son discriminantes son las siguientes:

ETIMEDG3 ETIMEDRL FF5MEXPE CNORMAT
CLUSTER 1 6,81 0,0026 C(Medio) C(Medio)
CLUSTER 2 15,69 0,0065 D(Bajo) B(Alto)

Los clusters creados por T.I.(ETIMEDG3) en las cajas rurales: el cluster 2 caracterizado por la mas alta inversión media en T.I por ventas y por activo, tiene una alta cultura normativa, y con una baja capacidad de aprendizaje en cuanto a experimentación con materiales y productos; mientras que el cluster 1, formado por 21 cajas en su mayoría pequeñas, tiene mejor nivel en esta capacidad de aprendizaje y su cultura normativa es más baja.

Los factores Estrategia, entorno, organización, estructura e innovación no discriminan los clusters de TI (ETIMEDG3).

8.4.2.4 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Cultura Organizativa

8.4.2.4.1 Clusters con variables simples

Las variables que forman el factor de Cultura Organizativa, son 7 variables que miden las dimensiones de cultura: CEQUIPO, CEMPLAED, CPROFESI, CPARTICP, CMOTIVA, CNORMAT Y CRECAMB.

Luego de realizar los análisis respectivos, resultó que de las 7 variables, no discriminan la CNORMAT y la CRECAMB.

La siguiente tabla muestra la clasificación de las cajas rurales por clusters según la cultura organizativa. En la siguiente Figura apreciamos el dendograma que nos sirvió para decidir sobre el número de cluster que creamos.

Tabla 8. 71: Composición de los clusters de Cultura Organizativa en las Cajas Rurales

NÚMERO DE
CLUSTER
CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN CULTURA ORGANIZATIVA
CLUSTER N°1 95,96,99,100,103,105,107,108,112,114,115,117,120
CLUSTER N°2 97,98,99,101,106,109,110,111,116,118,119
CLUSTER N°3 104,113,121,122

ó
 101 ò÷
 ó
 ùòòòòòòòòòòòòòòø
 ó
 106 òøùòøó
 ó
 ó

110 òòòø
 óó
 ó
 ó
 98 ò÷
 ó
 ùò÷
 ùòòòòò÷

109 òòò÷
 ó
 ó
 116 òòòòò÷
 ó

La siguiente tabla muestra la distribución de las cajas rurale por tamaño (G3) dentro de cada grupo o cluster de cultura organizativa.

381

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 72: Distribución de las Cajas Rurales por tamaño en cada cluster de Cultura Organizativa y sus ventas medias

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

8	4	12	
66.7%	33.3%	100.0%	
10	1	11	
90.9%	9.1%	100.0%	
4	4		
100.0%	100.0%		
22	4	1	27
81.5%	14.8%	3.7%	100.0%

Recuento
 % de Ward Method
 Recuento
 % de Ward Method
 Recuento
 % de Ward Method
 Recuento
 % de Ward Method

1
 2
 3

Ward
 Method

Total

1 2 3

Ward Method

Total

Estadísticos de grupo
 1060.58 1042.38 12 12.000
 1408.18 3498.32 11 11.000
 332.00 204.84 4 4.000
 1094.26 2302.86 27 27.000

G3

G3

G3

G3

Ward Method

1

2

3

Total

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Las ventas (G3) no discriminan la cultura en las cajas rurales

Teniendo en cuenta la anterior tabla quedan formados los grupos así:

GRUPO 1 (Cultura Organizativa participativa): 8 cajas rurales pequeñas y 4 medianas. La cifra media de negocio es de 1060.58 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Cultura Organizativa autocrática): 10 cajas rurales pequeñas y 1 grande. La cifra media de negocio es de 1408.18 millones de pesetas

GRUPO 3 (Cultura Organizativa burocrática): 4 cajas rurales pequeñas. La cifra media de negocio es de 332 millones de pesetas

En la tabla siguiente en los primeros estadísticos de grupo, están las 5 variables de cultura que discriminan, y con ellas caracterizamos los clusters de cultura.

382

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Tabla 8. 73: Estadísticos de grupo

Ward Method

1

2

3

Total

Estadísticos de grupo
 11.9167 1.3790 12 12.000
 12.2500 1.1382 12 12.000
 12.7500 .9653 12 12.000
 12.0833 1.1645 12 12.000
 12.0833 1.5050 12 12.000
 9.7273 1.6181 11 11.000
 8.8182 1.4709 11 11.000
 12.0000 1.1832 11 11.000
 11.0909 1.7581 11 11.000
 12.4545 1.2136 11 11.000
 11.0000 1.1547 4 4.000
 10.2500 2.2174 4 4.000
 9.5000 1.2910 4 4.000
 7.7500 .5000 4 4.000
 12.2500 1.7078 4 4.000

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

10.8889	1.7394	27	27.000
10.5556	2.1364	27	27.000
11.9630	1.5313	27	27.000
11.0370	1.9900	27	27.000
12.2593	1.3754	27	27.000

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CEQUIPO

CPROFESI

CEMPLEAD

CPARTICP

CMOTIVA

CEQUIPO

CPROFESI

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

Ward Method

1

2

3

Total

Estadísticos de grupo

49.0000	2.7961	12	12.000
12.0833	1.5050	12	12.000
41.6364	2.3779	11	11.000
12.4545	1.2136	11	11.000
38.5000	2.5166	4	4.000
12.2500	1.7078	4	4.000
44.4444	4.9562	27	27.000
12.2593	1.3754	27	27.000

CPARTICI

CPROFESI

CPARTICI

CPROFESI

CPARTICI

CPROFESI

CPARTICI

CPROFESI

Media Desv. típ.

No

ponderados Ponderados

N válido (según lista)

También se realiza el análisis discriminante con las variables de cultura organizativa utilizadas en el análisis de regresión: CPARTICI, CPROFESI y CBUROCRA. Esta última no discriminó los clusters de cultura.

Con estas variables que discriminan: CPARTICI y CPROFESI, realizamos la caracterización de los clusters.

383

Multivariante 2002

8.4.2.4.2 Caracterización de los clusters CULTURA

CEMPLEAD CPARTICP CMOTIVA CEQUIPO

Cluster 1 B (Alto) 1° B (Alto) 1° A (Muy Alto) 1° B (Alto) 1°

Cluster 2 C (Medio) 3° C (Medio) 3° B (Alto) 2° B (Alto) 2°

Cluster 3 B (Alto) 2° B (Alto) 2° C (Medio) 3° D (Bajo) 3°

CPROFESI CPARTICI

Cluster 1 B (Alto) 3° B (Alto) 1°

Cluster 2 B (Alto) 1° B (Alto) 2°

Cluster 3 B (Alto) 2° C (Medio) 3°

Ce66 AOFACF FO1APEXT

Cluster 1 C (Medio) 1° B (Alto) 1° B (Alto) 2°

Cluster 2 D (Bajo) 2° B (Alto) 2° B (Alto) 1°

Cluster 3 E (Muy Bajo) 3° C (Medio) 3° C (Medio) 3°

En los clusters por Cultura Organizativa, se observa con más puntuación el cluster 1 caracterizado por alta cultura orientada al empleado, a la participación, al trabajo en equipo, a profesionalismo y al clima participativo, y con muy alta cultura motivadora.

El cluster 1 también está caracterizado por un grado medio de equipos autodirigidos y tiene alta capacidad de aprendizaje con alta orientación hacia el producto y hacia el desarrollo de habilidades en grupo.

Al realizar los análisis discriminantes con los otros factores: Innovación, Entorno, Estructura, Estrategia, Tecnologías de la Información, y ventas, encontramos que no discriminan los clusters de cultura de las cajas rurales.

8.4.2.4.3 Clusters de Cultura Organizativa creados con las variables agregadas
Realizamos un nuevo análisis de creación de nuevos cluster con las variables de cultura organizativa: CPARTICI, CPROFESI y CBUROCRA, utilizadas

384

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

en los análisis de regresión, con el fin de identificar si encontramos más variables que puedan discriminar estos cluster de cultura.

Tabla 8. 74: Composición de los clusters de Cultura Organizativa con variables agregadas en las Cajas Rurales

NÚMERO DE CLUSTER

CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN CULTURA ORGANIZATIVA

Con las variables agregadas: cpartici, cburocra y cprofesi

CLUSTER N°1 95,96,99,100,101,103,108,114,116,117,118,120

CLUSTER N°2 97,98,104,106,109,110,111,113,119,121,122

CLUSTER N°3 105,107,112,115

Al realizar el análisis discriminante, se encuentra que discriminan la variable agregada CPARTICI.

Realizamos los análisis con los otros factores: Innovación, Entorno, Organización, Estructura, Estrategia, TI y Aprendizaje Organizativo, y se encuentra que además de las mismas variables de aprendizaje organizativo las

AOFACT y FO1APEXT, que caracterizaron los clusters de las variables de cultura en el análisis anterior, está el factor entorno con la variable competitividad del entorno, G10ECOMP y el factor de Estrategia con la variable estrategia de alianzas, G7ALIANZ.

Tabla 8. 75: Tabla de contingencia ward Method, clasificación por tamaño de las cajas rurales entre los tres cluster de Cultura Organizativa, creados con las variables agregadas y tabla de ventas

Tabla de contingencia Ward Method * Ward Method

Ward Method
123

Total
Ward 1 Recuento

93

12

Method

% de Ward Method

75.0% 25.0%

100.0%

2 Recuento

10

1

11

% de Ward Method

90.9%

9.1%

100.0%

3 Recuento

31

4

% de Ward Method

75.0% 25.0%

100.0%

Total Recuento

22 4 1

27

% de Ward Method

81.5% 14.8% 3.7%

100.0%

Estadísticos de grupo

Ward Method Media Desv. típ.
 No
 ponderados Ponderados
 N válido (según lista)
 1 G3 874.08 986.99 12 12.000
 2 G3 1353.36 3513.96 11 11.000
 3 G3 1042.25 886.36 4 4.000
 Total G3 1094.26 2302.86 27 27.000

385

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

La tabla anterior de ventas, muestra que el grupo de menos ventas es el cluster 1, el 2 continua con más ventas. Seguidamente calificamos los 3 cluster con las puntuaciones en cada variable que discriminó.

GRUPO 1: 9 cajas rurales pequeñas y 3 medianas. La cifra media de negocio es de 874,08 millones de pesetas.

GRUPO 2: 10 cajas rurales pequeñas y 1 grande. La cifra media de negocio es de 1353,36 millones de pesetas

GRUPO 3: 3 cajas rurales pequeñas y 1 mediana. La cifra media de negocio es de 1042,25 millones de pesetas

CPARTICI

Cluster 1 B (Alto) 2º
 Cluster 2 C (Medio) 3º
 Cluster 3 A (Muy Alto) 1º

VARIABLES DE CULTURA ORGANIZATIVA QUE SUMADAS RESULTA

CPARTICI

CEMPLEAD APARTICP CMOTIVA CEQUIPO

Cluster 1 B (Alto) 2º B (Alto) 2º B (Alto) 2º B (Alto) 2º
 Cluster 2 C (Medio) 3º C (Medio) 3º B (Alto) 3º C (Medio) 3º
 Cluster 3 A (Muy Alto) 1º A (Muy Alto) 1º A (Muy Alto) 1º A (Muy Alto) 1º

G10ECOMP G7ALIANZ AOFACF F01APEXT

Cluster 1 B (Alto) 2º C (Medio) 3º B (Alto) 2º B (Alto) 2º
 Cluster 2 C (Medio) 3º A (Muy Alto) 1º C (Medio) 3º C (Medio) 3º
 Cluster 3 B (Alto) 1º B (Alto) 2º B (Alto) 1º A (Muy Alto) 1º

En estos nuevos clusters creados por Cultura Organizativa, se observa que el cluster que en mejor condición está es el 3. Está caracterizado por una cultura muy alta en clima participativo, en orientación al empleado, motivadora y en trabajo en equipo.

Este cluster 3 también está caracterizado por alta competitividad en el entorno, aplicación de estrategia de alianzas y en la capacidad de aprendizaje organizativo. Mientras que la orientación del aprendizaje es muy alta hacia el producto y al desarrollo de habilidades en grupo.

386

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En el cluster 1 las culturas analizadas tienen un nivel alto, y está caracterizada por alta competitividad de entorno, nivel medio de estrategia en alianzas, alta capacidad de aprendizaje y su aprendizaje orientado en la misma

forma que el tercer cluster.

El cluster 2 tiene las culturas analizadas en un nivel medio, menos la de motivación de los empleados. Esta cultura del cluster 2 está caracterizada por un grado medio de la competitividad en el entono, un nivel de alianzas muy alto, y una capacidad y orientación del aprendizaje medio.

Los dos análisis, nos demuestran que pueden existir más variables que discriminen la cultura, y en este caso que hemos tomado las variables que utilizamos en el análisis de regresión, donde se detectó la influencia de la estrategia de alianzas, en este análisis de cluster se confirma.

8.4.2.5

Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Aprendizaje Organizativo

Definimos los clusters por Aprendizaje Organizativo y los muestra la siguiente tabla:

Tabla 8. 76: Composición de los clusters de Aprendizaje Organizativo en las Cajas Rurales

NÚMERO DE CLUSTER	CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
CLUSTER N°1	95,104,109,113,116,121,122
CLUSTER N°2	96,99,112,114
CLUSTER N°3	97,98,100,101,103,105,106,107,108,110,111,115,117,118,119,120

Los clusters o grupos están integrados así:

GRUPO 1 (A.O. medio): 7 cajas rurales pequeñas. Una cifra media de negocio de 375.71 millones de pesetas.

GRUPO 2 (A.O. alto): 3 cajas pequeñas y 1 mediana. Una cifra media de negocio de 725.75 millones de pesetas.

GRUPO 3 (A.O. medio alto): 12 cajas pequeñas, 3 medianas y 1 grande. Una cifra media de negocio de 1500.75 millones de pesetas

AOFACT FO1APEXT CEQUIPO CPARTICI

Cluster 1 C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 3º C (Medio) 3º

Cluster 2 B (Alto) 1º B (Alto) 1º A(Muy Alto) 1º B (Alto) 1º

Cluster 3 B (Alto) 2º B (Alto) 2º B (Alto) 2º B (Alto) 2º

387

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En los clusters creados por Aprendizaje Organizativo, se observa que el cluster 2 es el mejor y está caracterizado por alta capacidad de aprendizaje y alta orientación al producto y al desarrollo de habilidades en grupo. Tiene una cultura muy alta de trabajo en equipo y alta en la de clima participativo.

8.4.2.6 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estrategia

GRUPO 1 (medio en alianzas): formado por 9 cajas rurales pequeñas 4 medianas y 1 grande. Una media en ventas de 1874,79 millones de pesetas.

GRUPO 2 (alto en alianzas): formado 14 cajas pequeñas. Una media en ventas de 311,71 millones de pesetas.

G7ALIANZ G10ECOMP CE66 FO3INVES

Cluster 1 C (Medio) B (Alto) 2,64 B (Alto) 1°
 Cluster 2 A(MuyAlto) C (Medio) 1,86 B (Alto) 2°

En los clusters formados por Estrategia, observamos que el cluster 1 con la caja grande tiene grado medio en alianzas y con alta competitividad en el entorno y en la orientación al aprendizaje hacia el proceso utilizando nuevas tecnologías, al desarrollo de habilidades individuales y a la toma de información tanto interna como externa.

8.4.2.7 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Organización

GRUPO 1 (pequeña): formado por 22 cajas rurales pequeñas y 1 mediana. Una media en ventas de 435,13 millones de pesetas.

GRUPO 2 (mediana): formado 3 cajas medianas. Una media en ventas de 2533,67 millones de pesetas.

GRUPO 3 (grande): formado 1 caja grande. Una media en ventas de 11936 millones de pesetas

ACTIVMED G7ALIANZ ETIMEDIO ESTRUCTU
 Cluster 1 10746,73 B (Alto) 38,05 11,21
 Cluster 2 72563,25 D (Bajo) 162,19 56,66
 Cluster 3 313920,3 C (Medio) 2514,5 350

388

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En estos cluster por organización, observamos que mientras la caja grande que está en el cluster 3 tiene grado medio en la estrategia de alianzas, el cluster formado por el mayor número de cajas pequeñas, el 1, tiene alto nivel en alianzas.

8.4.2.8 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Estructura

Definimos los clusters por Estructura y los muestra la siguiente tabla:

Tabla 8. 77: Composición de los clusters de Estructura en las Cajas Rurales

NÚMERO DE CLUSTER
 CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN ESTRUCTURA
 CLUSTER N°1 95,96,97,98,99,100,101,103,104,106,107,109,110,111,112,113,115,116,118,120,121,122
 CLUSTER N°2 105,108,114,117,
 CLUSTER N°3 119

Los clusters o grupos estan integrados así:

GRUPO 1 (Estructura pequeña): 22 cajas rurales pequeñas. Una cifra media de negocio de 373,32 millones de pesetas.

GRUPO 2 (Estructura mediana): 4 cajas mediana. Una cifra media de negocio de 2349 millones de pesetas.

GRUPO 3 (Estructura grande): 1 caja grande. Una cifra media de negocio de 11936 millones de pesetas

Los clusters por estructura quedan caracterizados por las siguientes variables:

ESTRUCTU G3 G7ALIANZ ETIMEDIO
 Cluster 1 7,18 373,32 B (Alto) 1° 34,99

Cluster 2 67,50 2349 D(Bajo) 3º 148,02
 Cluster 3 350 11936 C (Medio) 2º 2514,5

ETIMEDRL PERSONAL CH22
 Cluster 1 0,035 21,54 8,22
 Cluster 2 0,025 208,50 90,75
 Cluster 3 0,080 952 300

389

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En los clusters creados por Estructura, se observa que el cluster 1 formado por las cajas pequeñas es el que aplica con mayor intensidad las estrategias de alianzas.

No discriminan entorno, innovación, aprendizaje organizativo, y cultura organizativa.

8.4.2.9 Análisis de Grupos o Cluster según el Factor Entorno en las CR
 Los clusters son los siguientes:

Tabla 8. 78: Composición de los clusters de Entorno en las Cajas Rurales

NÚMERO DE
 CLUSTER
 CASOS EN CADA CLUSTER SEGÚN ENTORNO
 CLUSTER Nº1 95,96,97,100,101,104,107,108,110,111,113,119
 CLUSTER Nº2 98,106,109,112,118,120,121
 CLUSTER Nº3 99,103,105,114,115,116,117,122

GRUPO 1 (entorno de complejidad media alta): formado por 10 cajas rurales pequeñas, 1 mediana y 1 grande. Una media en ventas de 1559 millones de pesetas.

GRUPO 2 (entorno de complejidad media): formado 7 cajas pequeñas. Una media en ventas de 260 millones de pesetas.

GRUPO 3 (entorno de complejidad alta): formado 5 cajas pequeñas, 3 medianas. Una media en ventas de 1127 millones de pesetas

Las variables que discriminan los clusters por entorno en las cajas rurales son las siguientes:

G9EOMPL G10EOMP FO3INVES
 Cluster 1 C (Medio)2º C (Medio)2º B (Alto) 2º
 Cluster 2 C (Medio)3º C (Medio)3º B (Alto) 3º
 Cluster 3 B (Alto)1º B (Alto)1º B (Alto) 1º

No discriminan Estrategia, TI, Organización, Estructura, Innovación, y cultura.

390

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

8.5 DISCUSIÓN

Se incluye seguidamente un resumen de los resultados más relevantes del análisis multivariante, relacionándolos con otras investigaciones.

8.5.1 El modelo de gestión en el sector de las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales, a través del análisis de

regresión
Entorno
Organización
Cultura
Organizativa
Aprendizaje
Organizativo
T.I.
Estrategia
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
Estructura

Figura 8. 28: Modelo de Gestión propuesto aplicado a las Cajas Rurales

En la anterior figura, las flechas de color azul, muestran el modelo de gestión propuesto, las verdes representan las nuevas relaciones resultantes y las flechas rojas muestran las relaciones que no se cumplieron en las cajas rurales.

Se observa que en su gran mayoría se cumplen.

391

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

En la siguiente figura se observa la contrastación del modelo en las cooperativas citrícolas. Se aprecia en rojo las relaciones que se propusieron en el modelo y no se cumplieron.

Se observa que se cumple en mayor proporción el modelo en las cajas rurales. La diferencia radica en la relación que existe del entorno con la estrategia de alianzas y de la cultura profesional con la estrategia de costes. La discusión detallada se presenta en los dos apartados siguientes.

Entorno
Organización
Cultura
Organizativa
Aprendizaje
Organizativo
T.I.
Estrategia
RESULTADOS
EVA
Ventas
Innovación
Estructura

Figura 8. 29: Modelo de Gestión propuesto aplicado a las Cooperativas Citrícolas

8.5.2 Discusión de las Regresiones de Resultados

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

La innovación mejora con una estrategia de diferenciación clara (coincide

con el resultado referido por Rodenes (2002, p. 186)), y con una buena percepción del uso de la TI (lo que se corresponde con las referencias sobre ello en Peters (1998)). También se ve favorecida, aunque en menor grado por la cultura

392

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

profesional (orientación al empleado, al cliente, y a la formación) y un aprendizaje formalizado. Además, las empresas que consideran que el entorno es más complejo también tienden a ser más innovadoras. Una explicación sería que al considerarlo una amenaza importante son más propensas a desarrollar innovaciones, como ocurre en las empresas del Valle del Silicio, y manifestaban entre otros Andy Grove en Intel y John Chambers en Cisco.

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

Las ventas absolutas dependen del campo de control y de la percepción de TI, lo cual es coherente con la dependencia de las ventas por persona con el campo de control y la cultura de TI. Por lo tanto las empresas de la muestra que

más esfuerzo relativo hacen en TI, son más planas y obtienen más ventas por persona como era de esperar y se consideró en la hipótesis del capítulo 3 sobre estructura, basada en Nolan y Crosson (1995) y Rodenes (2002).

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

8.5.3 Discusión de las Regresiones de los Factores
Sobre el A.O., la variable más influyente de las consideradas es CEPERTI (percepción de TI), lo cual está en línea con lo que sugerían González (2001, p.332) y Martínez (2002, p. 364). También se ha encontrado que los factores facilitadores están en concordancia con la estrategia de diferenciación y la cultura participativa; y los orientadores de estilo radical con campos de control más amplios, como se recoge en la literatura (Davenport, 2001).

Las TI han resultado correlacionadas con la estrategia y la cultura. En concreto, la percepción de TI (CEPERTI) mejora con la cultura participativa y con la estrategia de diferenciación. Del mismo modo la cultura de TI tiende a crecer

con dicha estrategia de diferenciación según los datos de la muestra; y la inversión relativa de TI crece con la cultura burocrática como se indico en el apartado anterior de resultados.

Tres factores diferentes han resultado influyentes sobre la estrategia. La estrategia de diferenciación en ambos sectores ha salido ligada al compromiso de

la organización, lo cual coincide con Rodenes (2002, p. 142); la estrategia de alianzas se relaciona directamente con la complejidad del entorno en las cajas

393

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

rurales, que se corresponde con las consideraciones de diferentes autores como Lorenz y Dyer (1983); y la cultura profesional ha salido relacionada con la estrategia de costes también en las cajas rurales, coincidiendo con el planteamiento que hacen de manera algo más genérica Pümpin y García Echevarría (1988, p. 23)

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

Igualmente, hay relaciones significativas entre la organización y la TI en la muestra de cooperativas citrícolas. Destacan la relación directa entre el compromiso con la organización y la percepción de TI, (CEPERTI), e incluso de manera indicativa con la inversión relativa de TI. Esta relación ya la consideraba Walton con su hipótesis del efecto compromiso o cumplimiento de la TI (1989), y refuerza la idea del poder normativo que tiene esta tecnología como apoyo para la implantación de las estrategias.

Finalmente, una relación de especial interés es la aparecida entre cultura y participación de la mujer en la fuerza laboral. En el caso de las mujeres directivas

o mandos intermedios, una parte de las contrataciones para ambos sectores la explican los datos por una baja cultura burocrática y participativa. Por otra parte, las mujeres en puestos operativos en cajas rurales están correlacionadas con culturas profesionales. Este resultado coincide con la investigación de Hofstede (1999), cuando indica que una cultura abierta favorece la participación de la mujer en la fuerza laboral.

8.5.4 Discusión de los Clusters

Al efectuar un análisis cluster, para las cooperativas citrícolas según tamaño, teniendo en cuenta las ventas medias (G3) para los años 97, 98, y 99, se obtienen 3 grupos:

- Pequeño: formado por 68 cooperativas citrícolas. Con una media en ventas de 582,97 millones de pesetas.
- Mediano: formado por 24 cooperativas. Con una media en ventas de 2314,13 millones de pesetas.
- Grande: formado por 2 cooperativas. Con una media en ventas de 8100,00 millones de pesetas.

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

Los grupos de las cajas rurales, según tamaño son, de dimensiones similares a las cooperativas::

Pequeño: formado por 23 cajas rurales con unas ventas medias de

403.43 millones de pesetas.

Mediano: formado por 4 cajas rurales con unas ventas medias de 2349.00 millones de pesetas.

Grande: formado por 1 caja rural con unas ventas medias de 11936.00 millones de pesetas.

Los clusters mejores formados a partir de las variables de INNOVACIÓN, se caracterizan en ambos sectores por la estrategia de diferenciación, y el número de universitarios más alto. Una tendencia de ambos sectores es hacia la innovación del proceso, más que del producto.

En el sector de las cooperativas citrícolas destaca también que el cluster más innovador es el que ve en el entorno una amenaza por la alta competitividad.

El cluster mejor respecto a TI es a partir de la variable CEPERTI, que mide la percepción que se tiene de las tecnologías de la información, en las cooperativas citrícolas es el de mayor número de universitarios y tiene mejores ventas, mejor innovación del proceso, y mayor concreción de su estrategia de costes. Coincide con las CCRR en que el peor cluster tiene las ventas medias más bajas y menos concreta la estrategia.

El grupo mejor en A.O. en las cooperativas citrícolas, está caracterizado por un nivel alto en cultura participativa (los empleados aportan ideas para mejorar su trabajo aunque esto les represente un mayor esfuerzo inicial, es usual en la cooperativa las reuniones sociales y deportivas y existe bastante comunicación entre los empleados) Este grupo ha obtenido la mayor puntuación en todas las variables que lo caracterizan de los factores TI, estrategia, cultura, y organización.

Según algunas investigaciones (Lawrence y Dyer, 1983), la empresa más adaptativa y que mejores resultados obtiene es la que se sitúa en un entorno intermedio en cuanto a complejidad y recursos. En nuestro caso observamos que el cluster en las cooperativas citrícolas que tiene los niveles más intermedios es el mayoritario y se encuentran las dos empresas de mayores ventas. Esta variable mide la intensidad de la competencia en el sector y la dificultad negociadora con proveedores y clientes, es decir, un nivel alto corresponde a un sector con poco atractivo por la dificultad competitiva correspondiente.

Finalmente, una conclusión interesante del análisis cluster es sobre las características que deberían tener las empresas que obtuvieran los mejores resultados. Serían, según los datos que tenemos, las más innovadoras y las de

395

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R Capítulo 8. Resultados (III): Análisis Multivariante 2002

más ventas por persona. En efecto, en las cooperativas citrícolas hay un pequeño grupo de empresas que cumplen las dos condiciones. Las características de estas empresas son:

Estrategia de diferenciación alta,

Ceperti alto

Número de universitarios alto

Competitividad percibida del entorno alta. Esta característica, indica

sensibilidad a
la amenaza competitiva

396

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución. 2002

CAPITULO 9

9 CONCLUSIONES Y EVOLUCIÓN

9.1 CONCLUSIONES

El problema a investigar era identificar factores críticos y medidas en la gestión de las empresas de nuestro entorno que faciliten el tránsito de la sociedad industrial a la sociedad de la información.

Con tal fin se fijó como objetivo general desarrollar un modelo para el análisis y diagnóstico de factores estratégicos en la gestión de PYMES, que permita medir y relacionar componentes intangibles como AO y cultura con medidas más tradicionales de TI y de gestión; y aplicarlo al análisis y diagnóstico de las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales en la Comunidad Valenciana, al objeto de ayudar a mejorar su competitividad en el mercado. Dicho objetivo se materializaba en los 4 siguientes más concretos:

Determinar un conjunto fiable de variables que permitan medir la Cultura Organizativa, y la capacidad de Aprendizaje Organizativo, en ambos sectores, al objeto de poder clasificarlos y facilitar su evolución. Los capítulos 2 y 3 incluyen una revisión bibliográfica de la literatura relevante, y el modelo propuesto inicial. El capítulo 6 recoge las escalas finales desarrolladas, tanto para medir la cultura, como el AO. Las dos tienen una fiabilidad aceptable y han sido aplicadas a los dos sectores referidos.

Determinar la situación de los dos sectores de estudio respecto a las variables de Cultura Organizativa, Aprendizaje Organizativo, Tecnologías de la Información y Gestión, y su influencia en la creación de valor. El capítulo 7 recoge un análisis descriptivo de los dos sectores que incluye todas las variables indicadas.

397

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución. 2002

Crear un Modelo que relacione dichos factores y contrastarlo, analizando el impacto directo sobre resultados de variables externas e internas a la empresa, y distinguiendo efectos directos e indirectos. La primera parte del capítulo 8 recoge dicho análisis, y la Tabla 9.1 resume las hipótesis contrastadas

Clasificar las empresas en los sectores según las variables más relevantes de Gestión, Cultura Organizativa, Aprendizaje Organizativo y T.I. La segunda parte del capítulo 8 recoge dicho análisis, utilizando las técnicas de cluster para separar

los grupos de manera estadísticamente significativa. Se ha contrastado que las empresas que pertenecen a los dos grupos mejores en el sector cooperativo citrícola se caracterizan por: Estrategia de diferenciación alta (estar por encima de la competencia, en cuanto a preferencia de los clientes por sus productos/servicios, servicio al cliente, gestión de la calidad y rapidez en sacarlos al mercado); Ceperti alto (utilidad percibida alta de las TI y BBDD para la comunicación y difusión del conocimiento entre equipos y departamentos, el análisis e interpretación de la información externa e interna, y la gestión de los RRHH); Número de universitarios alto y Competitividad percibida del entorno alta. Esta característica, indica sensibilidad a la amenaza competitiva.

De esta forma se continúa y amplía la metodología aplicada en anteriores investigaciones del mismo proyecto, con el fin de poder realizar en futuros estudios análisis comparativos intra e inter sectoriales en la Comunidad Valenciana.

Las hipótesis congruentes con los datos de la muestra y, por tanto, mantenibles, o incongruentes y por tanto rechazables, son:

Tabla 9. 5: Resumen de la Contrastación de las Hipótesis

HIPÓTESIS RESULTADO Y APORTE

1. Entorno

Hipótesis 3.3.1.1: A más complejidad y competitividad del entorno, más innovación para los dos sectores se explica el 21% de forma indicativa

Hipótesis 3.3.1.2: A más complejidad y competitividad del entorno, más estrategia de diferenciación

Se rechaza

2. Organización

Hipótesis 3.3.2.1: A más compromiso con la empresa, más ventas, más innovación y más EVAREMED

Se rechaza

Hipótesis 3.3.2.2: A más compromiso con la empresa, más estrategias de diferenciación para los dos sectores. Explica el 8% de la variable, de forma muy significativa

3. Estrategia

Hipótesis 3.3.3.1: A más estrategia de diferenciación, más innovación para los dos sectores se explica el 21%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.3.2: A más estrategia de para los dos sectores el 9%, de forma indicativa

398

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución. 2002

diferenciación, mejor percepción de las T.I

Hipótesis 3.3.3.3: A más estrategia definida más AO

Se rechaza

Hipótesis 3.3.3.4: A más estrategia de costes más ventas

Se rechaza

Hipótesis 3.3.3.5: A más estrategia de diferenciación, más porcentaje de empleados con

conocimiento de las TI de la empresa

Se rechaza

4. Estructura

Hipótesis 3.3.4.1: A más campo de control, más ventas por persona

para los dos sectores se explica el 31%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.4.2: A más campo de control, más ventas.

para los dos sectores se explica el 23%, de forma muy significativa

5. Tecnologías de la Información

Hipótesis 3.3.5.1: A más TI, más EVA No se contrasta por falta de adecuación de la

medida

Hipótesis 3.3.5.2: A más (inversión relativa de) TI, más compromiso con la empresa

Solo para el sector de coop citrícolas. se explica el 10%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.5.3: A más (buena la percepción de) TI, más Innovación

para los dos sectores se explica el 21%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.5.4: A más (buena la percepción de) TI más ventas (absolutas)

para los dos sectores se explica el 23%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.5.4: A más (porcentaje de empleados con conocimiento de) TI más ventas (por persona)

para los dos sectores se explica el 31%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.5.5: A más (buena la percepción de) TI más AO(AOFACT)

para los dos sectores se explica el 13%, de forma muy significativa

A más (buena la percepción de) TI más AO

(FO2FORML: orientación formal al aprendizaje)

para los dos sectores explica la variable el 14%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.5.6: A más (porcentaje de empleados con conocimiento de) TI, más campo de control

para los dos sectores se explica el 4.2%, de forma muy significativa

6. Aprendizaje Organizativo

Hipótesis 3.3.6.1: A más AO (FO2FORML: orientación formal al aprendizaje), más innovación

para los dos sectores se explica el 21%, de forma indicativa

Hipótesis 3.3.6.2: A más aprendizaje organizativo, más ventas

Se rechaza

7. Cultura Organizativa

Hipótesis 3.3.7.1: A más cultura profesional, mejores resultados (de innovación)

para los dos sectores se explica el 21%, de forma indicativa

Hipótesis 3.3.7.2: A más cultura profesional más AO (AOFACT)

para los dos sectores se explica el 13%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.7.2: A más cultura profesional más AO (FO2FORML: orientación formal al aprendizaje)

para los dos sectores se explica el 14%, de forma significativa, pero la relación es inversa a la hipótesis

Hipótesis 3.3.7.3: A más cultura profesional, más estrategia (de costes)

solo para el sector de cajas rurales. se explica el

24%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.7.4: A más cultura participativa más AO (FO2FORML: orientación formal al aprendizaje) para los dos sectores se explica el 14%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.7.5: A más cultura participativa, más percepción de las TI (CEPERTI) para los dos sectores se explica el 9%, de forma muy significativa

Hipótesis 3.3.7.6: A más cultura participativa, más porcentaje de empleados con conocimiento de las TI (CULTURTI)

Se rechaza

Nuevo resultado: A más cultura burocrática, más inversión en T.I. relativizado al activo (ETIMEDRL) para los dos sectores se explica el 7%, de forma

399

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución. 2002

muy significativa

8. Participación de la mujer en la fuerza laboral
Hipótesis 3.3.8.2.1 A más cultura profesional (abierta), más contratación de mujeres no directivas Solo para el sector de cajas rurales. Se explica el 12%, de forma significativa

Hipótesis 3.3.8.2.2 A más cultura participativa y menos cultura burocrática, más contratación de mujeres directivas para los dos sectores se explica el 6%, de forma significativa y de manera inversa para la cultura participativa y de forma indicativa para la cultura burocrática

9.2 APORTACIONES

9.2.1 Aportación a la Comunidad Académica

Las aportaciones de carácter más científico de esta investigación se han basado en tres pilares conceptuales y uno aplicado:

- Introducción de un modelo para medir la cultura organizativa, específico para nuestro entorno. Análisis de la cultura que existe en los dos sectores objeto de estudio
 - Desarrollo de nuevas medidas del A.O. siguiendo un método sin ponderación de factores, evaluando la fiabilidad y efectuando análisis factorial.
 - Determinación de relaciones significativas entre las variables de TI, A.O., de Cultura Organizativa y las tradicionales de gestión y de estas con los resultados.
 - Contrastación del modelo de gestión
 - Contrastación de las hipótesis
 - Contrastaciones en organizaciones cooperativas de dos sectores diferentes.
 - Encontrar las tipologías de las empresas de cada sector
 - Determinar que es lo que diferencia las mejores empresas de cada sector de acuerdo a cada factor analizado.
- ### 9.2.2 Aportación a la Comunidad Empresarial

Como aportaciones tenemos las siguientes:

- La investigación se realiza en dos nuevos sectores
400

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución.
2002

- Se analiza la Cultura Organizativa, el Aprendizaje Organizativo, y un Modelo de aportación de valor y de TI respecto a los resultados, que permite conocer en cada sector, cual es la Cultura Organizativa que existe y como es su influencia en los resultados de Innovación, Ventas y EVA. La misma situación se analiza con el Aprendizaje Organizativo, la TI y otros factores.

- Conocer cuales son los factores que influyen en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales que tienen los mejores resultados. Así mismo conocer cuales son los factores que influyen en las empresas de peores resultados.

- Cada empresa puede situarse y ejecutar un benchmarking.

9.2.3 Aportación a la Comunidad Social y Política

Los resultados encontrados señalan unas fortalezas y debilidades que pueden facilitar a los diversos gobiernos tomar medidas políticas para potenciarlos

o corregirlos. Así por ejemplo, serían políticas convenientes de los institutos tecnológicos y departamentos de industria, la concienciación del potencial y la cultura de TI entre los empresarios, de los estilos culturales participativos, de la contratación de universitarios, y de las amenazas competitivas. La importancia que tiene el apoyo de la investigación para el desarrollo y cambio de las empresas

9.3 LIMITACIONES Y EVOLUCIÓN

Algunas consideraciones que pueden ser de interés para futuras investigaciones son las siguientes:

- Una limitación del Modelo de Cultura Organizativa es que se ha basado en entrevistas solo a una persona de la empresa y mayoritariamente al gerente. Para mejorar la representatividad y alcance del modelo convendría ampliar la recogida de datos, entrevistando a un mayor número de empleados de la empresa.

- La investigación ha considerado un modelo muy amplio con objeto de identificar áreas de mayor interés para profundizar en posteriores investigaciones.

- La presente investigación va a tener una primera ampliación mediante un trabajo de investigación que se realizara en el mismo programa de doctorado.

401

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Capítulo 9. Conclusiones y Evolución.
2002

- Se recomienda la actualización de los datos y en lo posible mejora de su fiabilidad.

- Se puede realizar el análisis cluster de forma singular con cada una de

las dimensiones de Cultura Organizativa, en lugar del análisis conjunto que se ha realizado en esta investigación. De esta forma se pueden identificar los grupos para los que se ha encontrado una relación significativa en el análisis de regresión entre las variables de Cultura y de resultados.

- Analizar las regresiones con modelos no lineales, por ejemplo: la dependencia de la Innovación con la Complejidad del Entorno. Es muy posible que sea una parábola en lugar de una recta lo que mejor ajuste. Pudiendo ser el ajuste de la recta equívoco.

402

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXOS

ANEXO 1: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Tesis Doctoral: González Ladrón de Guevara, Fernando (2001)

Definiciones propuestas del Aprendizaje Organizativo

Revisando la bibliografía sobre el Aprendizaje Organizativo (AO), destacamos las siguientes definiciones:

"Proceso de detección y corrección de errores".
Argyris (1977)

"Proceso de mejora de actuaciones por medio de un mejor conocimiento y aprendizaje".

Fiol and Lyles (1985)

"Capacidad o proceso en una organización para mantener o mejorar los resultados basándose en la experiencia".

Dibella y Nevis (1998), Nicolini y Mezner (1995)

"Habilidad que tiene una organización de comprender el entorno a partir de la experiencia por medio de la experimentación, la observación, el análisis y la voluntad de examinar tanto los éxitos como los errores para obtener conclusiones".

McGill et al. (1992)

Teniendo en cuenta la terminología propia de cada autor, parece claro que el AO, bien entendido como proceso o como capacidad de la organización, consciente o inconscientemente para la misma, constituye una valiosa fuente de recursos para mantener o mejorar la competitividad. Las nuevas tecnologías de la información, a la vez que obligan a las organizaciones a afrontar un cambio, pueden contribuir favorablemente en la mejora de estos procesos o capacidades.

La Organización Inteligente

Una vez definido el AO, cabe preguntarse si éste es inherente a toda organización, es decir, si todas ellas "aprenden", si son "organizaciones inteligentes". Acudimos a diversos postulados en función del autor:

403

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.

Anexos. 2002

- Según el enfoque de las "definiciones normativas" (Cf. Bomers, 1989; Garrat, 1990; Senge, 1990; Lessem 1991; Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; Garvin, 1993; Watkins y Marsick, 1994; Mayo y Lank, 1994; Bain, 1998) existe un único estilo de aprendizaje ideal, posible únicamente bajo una estructura y cultura de empresa adecuadas. Es responsabilidad de la dirección de la empresa, tomar las medidas necesarias para que la organización las adquiera y asimile como propias.
 - Levinthal (1991) y Kim (1993), proponen un enfoque de la definición de organización inteligente más "descriptiva". Todas las organizaciones aprenden, aunque algunas de ellas conscientemente facilitan el proceso, mientras que otras, por hábitos arraigados en la cultura de la empresa, reducen la capacidad de aprendizaje. Este planteamiento ha dado lugar a su vez a dos perspectivas adicionales:
 - La del "crecimiento progresivo" (Cf. Argyris y Schön, 1978; Kimberly, 1979; Kimberly y Miles, 1979; Torbert, 1994): el AO va desarrollándose en paralelo con la cultura de la empresa
 - La de "Competencias y capacidades" (Cf. Nevis et al. (1995); Shrivastasa, 1983; Stata, 1989; Tomassini, 1991; Wenger, 1996): la dirección debe tratar de identificar y potenciar los elementos facilitadores del aprendizaje, arraigados en la cultura y estructura particular de su organización.
 - Según Argyris (1977) las organizaciones aprenden a través de la actuación de sus individuos, siendo estos procesos facilitados o inhibidos por la organización.
 - Tanto Fiol y Lyles (1985) como Nonaka (1991), identifican la capacidad de aprendizaje, con la de innovación, o generación de nuevos esquemas de pensamiento.
 - Huber (1991) hace hincapié, en que el aprendizaje implica la generación de cambios en los comportamientos de la organización. Enfoques sobre el AO, según las últimas revisiones literarias
- Edmonson y Moingeon (1996), distinguen tres tendencias en las teorías del AO:
- Considerar el AO como un tipo de aprendizaje individual.
 - Tomar el aprendizaje individual, como modelo para el organizativo.
 - Centrarse en la organización, antes que en el individuo. Shrivastasa(1983), Romme y Dillen (1997) también diferencian planteamientos del AO, según los objetivos de los mismos, su descripción, y los factores facilitadores o inhibidores considerados:
 - Teoría de la contingencia: el aprendizaje como proceso de adaptación a los requerimientos del entorno.
- 404

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Psicología: el aprendizaje es fruto del establecimiento de relaciones de causalidad a nivel colectivo en la organización.

- Teoría de la información: el aprendizaje se produce a partir de la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información.

- Dinámica de sistemas: pretende integrar todos los enfoques, con la complejidad que ello conlleva.
La Gestión del Cambio

Se tiene claro la importancia que para la empresa tiene el AO, cuando el entorno la somete a una continua necesidad de revisión de sus procedimientos operativos. En este sentido, la "capacidad de aprender", se convierte también en "habilidad para cambiar de forma rápida".

Sin embargo, en un entorno tan dinámico como es el de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es muy difícil predecir qué conocimientos serán necesarios para resolver los problemas futuros.

Se deben considerar los posibles errores en la gestión del cambio como:

Ignorar la dimensión humana del cambio: Al incidir lo suficiente en los recursos humanos, en potenciar el "cambio de actitudes", las "barreras culturales", pueden obstaculizar cualquier cambio de comportamiento. El resultado será una "Organización frustrada".

Aunque se actúe sobre las personas, y se consiga ese "cambio de actitudes", puede que la arquitectura de la organización siga condicionando negativamente su comportamiento. El error es pasar por alto la necesidad del cambio a nivel organizativo, (en la dimensión organizacional), lo que conducirá ineludiblemente hacia una "Organización frustrante".

El "Enfoque de la Organización inteligente" (Pedler, 1991), propugna la necesidad del cambio en las dos dimensiones: humana, y Organizacional, para promocionar efectivamente hacia una Organización inteligente.

Las Tres Dimensiones del Aprendizaje en la organización

- La interdependencia entre el aprendizaje individual y el organizativo: Esta interdependencia, ha sido objeto de estudio de numerosos autores. Para Dogson (1993), Fiol y Lyles (1985), la dimensión del aprendizaje organizativo incluye todos los procesos de aprendizaje individuales, más el desarrollo y revisión continuada de "modelos mentales compartidos". Según Kim (1993), son precisamente esos modelos mentales que condicionan el comportamiento, el mecanismo de transferencia del aprendizaje individual a la organización. Bain, A. (1998), afirma que esa misma interdependencia, o influencia mutua, es uno de los factores que facilitan la aparición del AO.

405

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- El Aprendizaje Individual: Peter Senge (1999) define el aprendizaje individual, como "capacidad de mejorar el potencial de una persona para conseguir algo que verdaderamente le importa".

- Aprendizaje en Equipo: Cuando "dos o más individuos aprenden de la misma experiencia o actividad". Tuckman afirma que todo equipo debe pasar secuencialmente por 4 fases antes de que pueda empezar a aprender, éstas son:

-

Formación: los miembros del equipo están aprendiendo a tratar entre sí

- Conflictiva: cada individuo trata de obtener el rol deseado en el equipo, pudiendo entrar en conflicto con los demás.

- Normativa: se fijan las "normas del grupo", cada individuo acepta su rol, y se desarrollan los sentimientos de pertenencia y la cohesión.

- Productiva: el equipo empieza a funcionar con efectividad.

Según McGregor, D. (1985) los equipos que han superado estas 4 fases, se caracterizan por una atmósfera informal, donde los individuos expresan

abiertamente sus sentimientos, y formulan libremente sus propuestas, que aunque son frecuentemente criticadas, no desembocan en ataques personales. El estilo de mando, promueve la comunicación frente a la imposición, orientando al equipo hacia la consecución de los objetivos marcados por el mismo.

Tipos de Aprendizaje Organizativo

Hemos revisado los tres tipos de aprendizaje que se dan en la "organización inteligente", el individual, el aprendizaje en equipo, y propiamente

el AO. Ahora trataremos los dos tipos de AO que un gran número de autores coinciden en distinguir, aunque usando diferentes términos para referirse a los mismos:

- Aprendizaje de bucle sencillo (SLL, single-loop learning): Ocurre cuando la organización detecta y corrige errores, basándose en la experiencia previa, pero sin llegar a cuestionar sus normas operativas (estructuras, procedimientos, políticas, objetivos). Este tipo de aprendizaje, se limita a estudiar el "cómo" del cambio en la organización, el "porqué", queda como objetivo del aprendizaje de bucle doble. también denominado:

- De "menor nivel" por Fiol y Lyles (1985)

- De "primer orden" por Lant y Mezias (1992)

- "Adaptativo" por Senge (1990)

- "No estratégico" por Mason (1993)

- Actividades de "explotación" según March (1991)

- Aprendizaje de bucle doble (DLL, double-loop learning): El proceso de detección y corrección de errores, conduce a criticar y en su caso modificar las normas existentes en la organización. El DLL provoca no sólo el cambio de comportamientos, sino también de "modelos mentales", con lo que desencadena una reflexión

406

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

colectiva sobre el futuro de la empresa a largo plazo; y esto mejora su adaptabilidad al entorno. Denominado:

- De "mayor nivel" por Fiol y Lyles

- De "segundo orden" por Lant y Mezias

- "Generativo" por Senge

"Estratégico" por Mason

- Actividades de "exploración" por March

- Deutero-aprendizaje (DL, deutero-learning): Argyris y Schon (1978) distinguen este tercer tipo de AO, que aparece, cuando la organización ha aprendido cómo llevar a cabo los dos primeros.

- DLL versus SLL: ¿Qué tipo de aprendizaje es preferible en cada organización?. Cada autor de nuevo, aporta su punto de vista, mencionamos algunas de las aportaciones más significativas al respecto:

- El SLL, es importante cuando la organización controla el entorno (ausencia de la necesidad de adaptarse al mismo), según Duncan y Weiss (1979). Algunos autores asocian el DLL, con periodos de crisis en la organización, cuando esta necesita "reinventarse" para hacer frente a cambios significativos en el entorno.

- Mintzberg (1987) y March (1991) señalan la necesidad de un equilibrio entre los dos tipos, pues el primero puede llevar a un "equilibrio estable no óptimo", mientras que el segundo puede acarrear grandes costes de experimentación sin beneficios inmediatos.

- Nevis et al. (1995) considera el SLL, apropiado para consolidar el DLL.

- Ahumada (1998) constata a partir de un estudio de Andreu et al. (1996), que previamente a un cambio radical, la organización se puede preparar con el SLL, y después del mismo, sigue siendo una valiosa herramienta para implantar los mecanismos de mejora introducidos por el cambio.
Los Estilos de Aprendizaje

Cada organización se caracteriza por una forma de adquirir, interpretar, difundir, recuperar y utilizar su conocimiento, por "cómo" aprende. Además, se centra en unos aspectos u otros del conocimiento, nos referimos, a "qué" aprende. Estos dos rasgos, definen su "estilo de aprendizaje".

Así Ahumada (1998), lo define como una "pauta relativamente estable de orientaciones organizativas que determinan el tipo de distinciones que son incorporadas a la organización, y la forma como son incorporadas dichas distinciones".

Cada autor en base a su modelo de AO, propone diferentes criterios de clasificación para los estilos de aprendizaje. Señalamos aquí algunos de los más relevantes:

407

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Según el binomio participación-diseño organizativo, Shrivastasa (1983) distingue seis estilos, en función de la combinación de dos dimensiones:

- La Participación individual, colectiva u organizacional que se da en los procesos de adquisición del conocimiento.

- El Diseño Organizativo, que puede ser consecuencia de una evolución natural, por la cual han ido emergiendo las normas, los factores culturales, la historia de la organización... o bien, responder a un diseño artificial marcado por la dirección según las

necesidades específicas de información y aprendizaje. Los estilos son los siguientes:

- Institución Personalizada: cuando la participación es individual, y el diseño de la organización sigue una evolución natural.
- Sistema de Aprendizaje Mitológico: Igual que el anterior, pero la participación puede ser también colectiva.
- Cultura de búsqueda de Información: participación organizacional, y evolución natural.
- Sistema de Aprendizaje Participativo: participación individual, pero diseño artificial de la organización.
- Sistema Formal de dirección/gestión: Igual que el anterior, pero la participación puede ser tanto individual como colectiva.
- Sistema de Aprendizaje Burocrático: participación organizacional, y diseño artificial.
- Por el nivel de carga informativa Huber (1987): Lo define, como el volumen de información requerido por la organización para ejecutarse sus tareas. Éste a su vez dependerá de dos factores:
 - De la cantidad de información proveniente del entorno
 - De la mayor o menor ambigüedad de dicha información. así distingue cuatro estilos:
 - Burocracia Tradicional: el entorno proporciona una baja cantidad de información, los requerimientos logísticos (para la adquisición de la información) e interpretativos (para su interpretación) son mínimos para la organización.
 - Organización Autodiseñada: aunque la cantidad de información sigue siendo baja, ésta es muy ambigua.
 - Burocracia Extendida: el entorno genera una gran cantidad de información, pero siendo ésta poco ambigua.
 - Organización Experimental: la cantidad de información es elevada, además ésta es sumamente ambigua, por lo que los requerimientos logísticos e interpretativos son máximos en este caso. Es típico de empresas grandes operando en entornos muy dinámicos.
- Según los objetivos y tipos de aprendizaje (Swieringa y Wierdsma, 1992): Estos dos autores diferencian cuatro tipos de

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

organizaciones, cada una con un característico estilo de aprendizaje. Los cuatro tipos de organizaciones son:

- prescriptivas: el objetivo es la prevención y resolución de problemas rutinarios, mediante la mejora de los procedimientos existentes (aprendizaje evolutivo). El entorno de la organización presenta pocos cambios, por lo que al no existir una presión externa, ésta carece de la voluntad y de la habilidad necesarias para aprender.

- emprendedoras: son empresas jóvenes sometidas a un entorno muy dinámico, que aunque desean innovar, carecen de recursos para pensar y reflexionar, por lo que el aprendizaje sigue siendo evolutivo.
- organizaciones que desaprenden: su objetivo en este caso, es desechar comportamientos ineficaces, para lo cual emprenden un proceso de cambio y transformación (aprendizaje generativo).
- organizaciones que aprenden: estimulan un debate continuo sobre las reglas y principios que gobiernan la organización (aprendizaje generativo), con el objetivo de fortalecer su capacidad de adaptación al entorno.

Según las orientaciones estratégicas (Bierly y Chakrabarti, 1996): Identifican cuatro decisiones estratégicas, que deben ser tomadas para realizar la implantación del proceso de aprendizaje en la organización. Dos de ellas, coinciden con los factores orientadores 01 y 05 descritos por Nevis y Dibella. Son:

- Aprendizaje externo vs. interno: coincide con 01
- radical vs. incremental: idéntico a 05
- general vs. específico: centrarse en conocimientos generales, o en un dominio específico. esta última opción, aunque aumenta la especialización, puede reducir la capacidad de adaptación al entorno.
- rápido vs. lento: el aprendizaje usando fuentes internas, siempre es más rápido que el externo. En función de las anteriores orientaciones, los autores distinguen cuatro estilos, aunque a diferencia del modelo planteado por Nevis y Dibella, aquí las orientaciones no tienen por qué ser bipolares, es decir, se pueden dar en ambos sentidos.

Factores comunes a todos los estilos de aprendizaje

Garvin (1993), distingue cinco actividades presentes en todas las organizaciones que aprenden, por tanto, comunes a todos los estilos de aprendizaje, independientemente del adoptado por la misma, éstas son:

409

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Factores comunes a todos los estilos de aprendizaje

La resolución sistemática de problemas
Consiste en la adopción de una metodología científica (utilización de datos o hechos, frente a las meras suposiciones) en los procesos de toma de decisiones.

La experimentación

Entendida como las actividades de investigación e innovación, destinadas a producir ganancias incrementales de conocimiento (programas continuos), o para desarrollar nuevas capacidades organizativas (proyectos piloto)

El aprendizaje de la propia experiencia

La revisión de los éxitos y fracasos de la organización, constituye un valioso instrumento

para conseguir logros en el futuro.

El benchmarking

Contrastar las experiencias y buenas prácticas de otras empresas, con el objetivo de incorporarlas a la organización.

La transferencia de conocimiento por toda la organización

La difusión del conocimiento interno, contribuye al refuerzo de las actividades de AO.

Etapas del Aprendizaje Organizativo: Nevis y Dibella (1998), distinguían únicamente tres fases: "Adquisición", "Distribución" y "Utilización" del conocimiento. Huber (1991) por el contrario, aumenta el número de etapas hasta cuatro, considerando las dos primeras de Nevis y Dibella, seguidas de la "Interpretación de información" y la "Memoria Organizativa".

Modelo de 4 etapas de Huber (1991)

Modelo de 3 fases de Nevis y Dibella (1998)

INTERPRETACIÓN

MEMORIA

ORGANIZATIVA

ADQUISICIÓN

DISTRIBUCIÓN

UTILIZACIÓN

DEL

CONOCIMIENTO

Fuente: González (2002)

Etapas del AO, según Huber (1991),, y según Nevis y Dibella (1998) .

Cinco son las posibles fuentes de adquisición del conocimiento según Huber, y las vemos en la tabla siguiente

Fuentes de adquisición del conocimiento-Huber

Aprendizaje congénito

A través de los conocimientos que los fundadores transmiten a los nuevos empleados, en la fase de creación de la empresa.

Aprendizaje experimental

A través de la experiencia, de forma consciente o inconsciente. Más concretamente, a través de:

Experimentos organizativos: cambios intencionadamente provocados en la estructura, procesos u objetivos de la empresa para observar los resultados, y extraer las conclusiones pertinentes (feedback).

Autoevaluación: los mismos empleados tratan de detectar y corregir los problemas de la empresa, para mejorar así los procedimientos.

Aprendizaje no intencional: el obtenido a partir de acciones que

410

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

originariamente no tenían la intención de generar aprendizaje.

Curvas de experiencia: la repetición a lo largo del tiempo de las actividades organizativas.

Aprendizaje religioso A través de la imitación de los comportamientos de la competencia

Injertos o grafting A través de la incorporación a la organización de nuevos empleados

que aportan nuevos conocimientos.

Búsqueda de información

Procedente del entorno empresarial o del funcionamiento interno de la empresa (orientación 01 según Nevis y Dibella).

La Distribución de la Información, puede realizarse a través de medios formales (informes escritos, manuales de procedimientos) o informales (compartición de historias o anécdotas entre los empleados sobre su práctica laboral), según vimos en las orientaciones del aprendizaje planteadas por Nevis y Dibella (04). Cuanto mayor sea la compartición de la información, mayor será el incremento del AO.

Huber afirma que el aprendizaje aumenta, cuanto más y más variadas sean las interpretaciones. Huber distingue siete lugares donde puede residir la memoria organizativa: en los individuos, la cultura, las transformaciones organizativas, las estructuras, el ambiente interno, en almacenes de información externos, e internos (manuales, bases de datos, sistemas de archivos, etc.). Para Nevis y Dibella (1998), es precisamente la ausencia de memoria organizativa, una de las barreras que dificultan el AO.

Condicionantes del AO

Muchas son las fuerzas o estímulos presentes en una organización, que pueden generar inercia o resistencia al cambio, dificultando así el AO. Por el contrario, si se manifiestan en la dirección y forma adecuadas, pueden favorecerlo. Entre estos factores condicionantes del AO, se hallan:

- Las Orientaciones Estratégicas: Estas influyen en los directivos durante el proceso de toma de decisiones, a la vez que condicionan la interpretación que se hace del entorno. Cuando una organización adopta una estrategia, decide una asignación de recursos y capacidades (que en parte procederán del AO llevado a cabo hasta el momento), teniendo en cuenta la estructura del mercado en que compete, así como sus fortalezas y debilidades actuales.

- El Estilo de Liderazgo: El AO requiere que los líderes de la organización se involucren activamente, pues es necesario dotar de recursos y apoyo a los equipos de trabajo. Para Senge (1990), el líder debe convertirse en el administrador del cambio, diseñando las estrategias y estructuras adecuadas, promoviendo el cambio de valores necesarios en la cultura de la organización, y ayudando a los demás, a clarificar su percepción de la realidad.

- La Estructura: Según Fyol & Lyles (1985), una estructura "centralizada y mecánica", puede ahogar el DLL, a la vez que favorece la instauración del SLL. Ese tipo de estructura, no estimula a las personas a que piensen por sí

411

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

mismas, ni les permite formarse una "idea de conjunto", necesaria para empezar a cuestionarse las supuestos actuales.

Una estructura jerárquica, según Carley (1992), produce peores resultados de aprendizaje que una plana, pues la información es filtrada por varios niveles antes de llegar al empleado. En contrapartida, la jerarquización facilita que el conocimiento sea transferido a la organización, haciéndola menos vulnerable a la marcha de empleados clave.

- El Entorno: Un entorno altamente complejo y dinámico, puede dificultar el

aprendizaje enormemente.

- La Tecnología: Las tecnologías de la información, influyen directa e indirectamente en el AO:
 - Directamente, favoreciendo el flujo de información entre todos los empleados
 - Indirectamente, generando cambios en el entorno y la estructura de las organizaciones.
- A pesar de esta marcada interacción entre tecnología y aprendizaje, no hay que olvidar, que la inversión en infraestructura de tecnologías de la información puede resultar poco provechosa, si no va acompañada de una capacitación de los empleados en su uso.

- Las Barreras Culturales: Condición necesaria para que se produzca el cambio, es que la organización perciba la necesidad del mismo, pero la percepción de la realidad, puede verse distorsionada por:

- Tendencia a concentrarse en los problemas a corto plazo: Causada por un sistema de remuneración orientado al corto plazo, o por una elevada rotación o precariedad en los puestos de trabajo.

- Negación de la evidencia: Determinadas organizaciones rechazan y censuran la información que contradice las creencias sobre su situación.

- Dominio del ego: Ocurre cuando la cultura de la organización, tiende a premiar a las personalidades fuertes, dominantes o decididas, frente a aquéllas que anteponen siempre el pensamiento crítico a la acción.

- Conformismo Grupal: Aparece cuando la organización castiga cualquier intento de manifestar una opinión personal, que haga peligrar el acuerdo colectivo

- Síndrome nih ("not invented here"): Existe la creencia generalizada, de que la forma en que la organización realiza las cosas, es la mejor posible.

- Hipnósis de los patrones: Tendencia a obtener patrones o conclusiones prematuras a partir de la información disponible, sin esperar a un análisis en profundidad, que podría proporcionar otras explicaciones.

- La secuencia temporal: Puede ocurrir que nadie dentro de la organización se atreva a iniciar el proceso de cambio, por lo que unos por otros, el cambio finalmente no se produce.

412

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Carencia de motivación: Aunque la organización perciba la necesidad del cambio, puede haber una falta de motivación para realizarlo, pues el cambio supone: asumir riesgos, esfuerzos adicionales, y un coste de oportunidad.

- Falta de formación: Si los directivos no están debidamente formados, éstos pueden preferir mantener la situación actual.

- Fatalismo: La percepción de que el transcurso de los acontecimientos es inevitable, de que los problemas son

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
estructurales, y nada se puede hacer para corregirlos.

- Comunicación pobre: La falta de comunicación, puede generar la desconfianza de los empleados.

413

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

ANEXO 2: ANÁLISIS DE VALOR DE LA INFRAESTRUCTURA
DE T.I.

Tesis Doctoral: Miñana Terol, José Luis (2001)

Antes de los 90, los costes de las Tecnologías de la Información (TI) se consideraban como un gasto en el presupuesto. Luego las empresas más importantes han considerado la plataforma de TI como un activo medible, que aporta valor a las empresas independientemente de las aplicaciones que en el se ejecuten, convirtiéndose en una necesidad estratégica.

Analizamos como la infraestructura de TI de una empresa (evaluación de los activos de TI), contribuyen a la creación de valor y para ello veremos el aporte que hacen los siguientes autores: R. L. Nolan, Lynda M. Applegate, Paul

A. Strassmann, L. M. Hitt y E. Brynjolfson, Piercarlo Maggolini, y Peter Weill y Marianne Broadbent.

R. L. Nolan (1993 clarifica el concepto de arquitectura e identifica sus componentes: el software, el hardware y los datos. Al definir una arquitectura hay que especificar de forma detallada, los tres elementos que la componen: las herramientas, los procesos y la estructura.

La metodología que propone para llevar a cabo la valoración es por el sistema denominado de las seis etapas, a saber: Análisis de la memoria anual (cuenta de resultados); Utilización de las TI en estrategias “percibir las necesidades del cliente y responder”; Ver qué información se puede obtener de la prensa económica; ¿Qué hacen las nuevas empresas en el sector?; ¿Domina la externalización de TI en el sector?; Inventariar las posibilidades de

creación de valor a partir de los activos TI.

Adicionalmente, como referencia, Nolan propone el modelo de las “tres eras” en el que se plantea el análisis de los activos de TI según las eras secuenciales de las aplicaciones de los ordenadores en la empresa, lo que proporciona una ayuda en la determinación del valor de los activos TI, así:

- Sistemas transaccionales: Una parte del activo de TI es la cartera de aplicaciones de sistemas de proceso de operaciones desarrolladas en la era DP (1960 a 1980) y todavía en uso.

- Sistemas de apoyo al personal: Otra parte es la inversión en microordenadores y software para su uso directo por profesionales para apoyar su trabajo. Desde 1980 a 1990 y todavía en uso.

414

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Sistemas para la conexión con los clientes: Las inversiones realizadas en redes para añadir valor al cliente.

Según Nolan: “el aprendizaje organizativo informático de una empresa se refleja en los gastos en Tecnologías de la Información en los que incurre,

mediante una sucesión de curvas en S de unos 15 o 20 años de duración”.

La profesora Lynda Applegate (1995) “Existen tres formas en las que las T.I. pueden aportar valor en la empresa, a saber:

- Mejorando el rendimiento de los procesos.
 - Mejorando la productividad individual y la calidad de las decisiones.
 - Incorporando ventajas competitivas al negocio principal”.
- El trabajo de L. M. Hitt y E. Brynjolfson (1996): El valor de la TI se separa en tres dimensiones: El efecto de la TI sobre la productividad, el efecto de la TI sobre la rentabilidad empresarial, y el efecto de la TI sobre la plusvalía del consumidor.

Los resultados de la rentabilidad obtenidos por dicho autor sugieren que, en media, las empresas están realizando las inversiones en TI necesarias para mantener la igualdad competitiva, pero no son capaces de obtener ventajas competitivas.

El profesor Piercarlo Maggiolini (1999) Hace referencia a Marilyn Parker (1988,) sobre la productividad en las inversión de TI al recomendar la sustitución del concepto beneficio por el de valor indicando que "el valor está basado en las ventajas alcanzadas por encima de la competencia, reflejadas en los rendimientos actuales y futuros del negocio. Aquello que añadirá una ventaja sobre los competidores de una firma es el valor en el cual los directivos deben estar dispuestos a invertir”

Para la evaluación de los resultados obtenidos se centra en el concepto de valor añadido (diferencia entre ingresos y gastos de la empresa),

Los profesores Peter Weill y Marianne Broadbent (1998), La tendencia actual, según los resultados del trabajo de los profesores weill y Broadbent, es:

Un 58% de la inversión en TI se destina a infraestructura, un 14% a sistemas estratégicos, un 16% a los sistemas para la propagación de la información y solamente un 12% a los sistemas transaccionales.

La clasificación utilizada para situar los distintos sistemas responde al esquema que aportan en esta misma obra estableciendo como objetivos de cada una de estas categorías los siguientes:

- Infraestructura: tiene como objetivo ser la base del desarrollo de las TI.
- Sistemas transaccionales: contribuir a la reducción de costes.
- Sistemas para la propagación de la información: propagar información de gestión y control.
- Sistemas estratégicos: aportar ventajas competitivas.

415

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 3: MODELO DE GESTIÓN: DISTINTAS INFLUENCIAS DE

LA TI

Investigación Rodenes Adam, Manuel (2002)

Las máquinas de la Revolución Industrial fueron inventos

importantes; pero la "revolución" no fueron las máquinas, fueron los cambios económicos y sociales que afectaron a dónde y cómo se hacía el trabajo. También se ve la repercusión de los ordenadores como una revolución electrónica; pero también aquí está claro que la revolución no es el ordenador sino los cambios económicos y sociales resultantes que afectan a cómo y dónde se hace el trabajo.

R.Nolan (1984,
p.195)

Introducción

Este apartado reúne los modelos más representativos que constituyen parte del marco teórico dentro del cual se encuentra el modelo que proponemos y desarrollamos en los capítulos siguientes. Iniciamos con una breve descripción de la evolución histórica en gestión sobre estrategia, estructura, tecnologías de la información (T.I), e información; seguimos con el modelo de Nolan (1995), en cuanto a las etapas de la transición, del de T. Peters (1997) y Moss Kanter (1990), como empresa del futuro, del de Walton (1989) respecto a organización, TI, y aprendizaje y del de McFarlan (1999) como relación e integración entre TI, estrategia, organización y entorno.

Estrategia, Estructura, T.I, e Información: Evolución Histórica

Las relaciones entre tecnología de la información (informática y telecomunicaciones), conceptos e ideas sobre la información y las formas de organización humana han sido próximas desde los inicios de la civilización. Richard Mason (1984, p.262) destaca tres instantes como críticos en el progreso de la humanidad. Unos 100 años después de Cristo tuvo lugar la invención del papel en China. Importantes repercusiones sociales fueron el pasar el conocimiento privado y oral a público y escrito.

Unos 1.500 años después, el mismo proceso social se puso en marcha con la invención de la imprenta por Gutenberg. En contrapartida, se abrieron nuevos cauces para la educación pública y se hizo posible la proliferación de las bibliotecas.

¿Qué diferencia estas dos innovaciones del pasado de las modernas?

416

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

La diferencia está en que el papel y la imprenta se introdujeron en sociedades ajenas a la información.

Richard Mason (1984 pp.268-274) sitúa los inicios del tipo de empresa actual, caracterizada por departamentos y divisiones con gran autonomía, en

1.908 cuando William Durant creó una nueva forma de empresa: la General Motors Corporation. Reuniendo un grupo de fabricantes de automóviles inició una cadena de sucesos que cambiaron la naturaleza de la organización, dirección y estrategia en los EE.UU. La crisis económica de 1.920 y los cambios internos de dirección de la GM que introdujo Alfred Sloan consolidaron este enfoque. Sloan desarrolló una organización descentralizada y coordinada con líneas de responsabilidad y autoridad claramente establecidas. Dos conceptos de información tuvieron notable importancia en esta reorganización: la coordinación por comités y la gestión con controles

estadísticos y financieros. La estructura de comités suministró la comunicación necesaria entre las distintas funciones en la empresa. El sistema de control, proporcionaba los "hechos significativos" de la empresa a utilizar en decisiones estratégicas, sobre todo en períodos de crisis.

Mientras Durant estaba creando una firma diversificada e integrada verticalmente, que ofrecía diversidad de automóviles. Henry Ford perseguía una estrategia de mayor concentración.

Otro precursor del pensamiento moderno de gestión lo tenemos en las ideas de mercadotecnia masiva. En 1.891 Sears, Roebuck and Co. publicó su primer catálogo. En 1.908 la compañía Sears se había consolidado suministrando a la América rural y aislada diversidad de productos a precios relativamente bajos. La introducción del sistema de paquete postal en 1.913 facilitó el crecimiento de este tipo de actividad comercial. Fue en 1.925, siendo el automóvil ya muy popular, cuando Sears empezó su importante expansión geográfica estableciendo las cadenas de tiendas.

Hoy día esta tendencia de tiendas abiertas al público empieza a cuestionarse a medida de que los teléfonos libres de cargo, las tarjetas magnéticas de crédito y las posibilidades del videotexto y comercio electrónico en los hogares vuelven a hacer atractiva la venta por correo.

En 1.909 Chester Barnard se incorporaba como ingeniero en ATT. En

1.927 pasó a ser el presidente de Jesey Bell. Un profundo estudioso de la gestión, Barnard (1938) desarrolló una teoría sobre la organización que se iniciaba con el individuo y los elementos que le inducían hacia su participación

en la empresa. Luego, analizó como se organizan los grupos que favorecen un comportamiento cooperativo; y de estas investigaciones dedujo las siguientes funciones del ejecutivo, remarcadas en su libro de 1.938:

- Formular y definir los objetivos de la empresa.
 - Capitalizar y organizar la adquisición de los recursos necesarios para lograr estos objetivos.
 - Aportar un sistema de comunicación para todos los miembros de la empresa cooperadora.
- Chester Barnard señalaba en su libro que la proliferación rápida y

417

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

creciente de datos exigiría una mayor atención a la calidad de las decisiones. Barnard fue influido por el profesor de Harvard Elton Mayo, quien participó en los conocidos estudios de la compañía Wester Electric en Hawthorne (1.924-1.933).

Herbert Simon(1947), sobre el cual las ideas de Barnard también tuvieron gran influencia, considera el proceso de toma de decisiones como la unidad básica para el análisis de las organizaciones. La necesidad de decidir origina un problema que se resuelve con la búsqueda de soluciones "satisfactorias" aceptables y se mejora con aprendizaje adaptativo.

Estos trabajos, junto a la irrupción de los ordenadores llevaron en 1.958 a Leavitt y Whisler a publicar un artículo en la HBR que proporcionó una base conceptual inicial para el análisis del proceso de datos (utilización de los ordenadores para el tratamiento de los datos) y de su influencia en las organizaciones y toma de decisiones. Los autores predijeron que la "Tecnología de la información" tendría una importante repercusión organizativa

(Leavitt, 1958)

De forma progresiva, ya en los años 60 y en los 70, las empresas trataban de utilizar la tecnología de la información para contrarrestar: tanto el aumento del número de datos e información dentro de la empresa, como las fuertes alzas de costes en personal, energía y materias primas. La penetración continua y profunda de la informática en las empresas ha generado transformaciones radicales en las empresas, al permitir estas tecnologías superar las limitaciones típicas impuestas por el tiempo, el espacio y la jerarquía organizativa.

Lawrence y Lorsch en su obra de 1.967 "Organización y Entorno" abordan el problema del diseño organizativo "diferenciando" las actividades de la empresa en tareas realizables y controlables y luego "integrando" estas tareas en una estructura que asegure el correcto cumplimiento de cada una de ellas. Para llevar a cabo acertadamente este proceso de diferenciación e integración de tareas hace falta coordinar con comunicación e información.

Pocos años después, Henry Mintzberg analizó al directivo desde la perspectiva de "sistemas de tratamiento de la información". Centros nerviosos que adquirirían información del entorno externo y la operativa interna, la transformaban, la diseminaban selectivamente a subordinados y personal externo, y la utilizaban para tomar decisiones y formular la estrategia (Mintzberg, 1973).

Jay Galbraith, en su libro "Organization Design" (1977): Las organizaciones se diseñan para afrontar la incertidumbre. Según Galbraith: "Cuanto mayor es la incertidumbre de la tarea, mayor es la cantidad de información que han de manejar los decisores para realizarla" (Galbraith 1977, p.36).

Desde otro punto de vista para la misma situación, Jeffrey Pfeffer en su libro "Organizational Design" (1.978) introduce otro factor. Puesto que el manejo de la información es básico para el funcionamiento de una empresa, constituye la fuente primera de poder en la empresa. Quien sea que controle la información seleccionándola, filtrándola, transformándola y distribuyéndola,

418

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

adquiere poder sociopolítico.

Dale Zaud, en su libro "Information Organization and Power: Effective Management in the Knowledge Society" (1.981) expone muchas implicaciones prácticas de esta perspectiva.

Everett Rogers (1984 p.166) señalaba en su libro sobre las empresas microelectrónicas "Silicon Valley Fever" Parte del supuesto de que si los empleados están satisfechos, su rendimiento también lo será con muy poca supervisión directa.

Modelo de Nolan y Crosson sobre Transformación Organizativa.

La empresa industrial tradicional, para adaptarse a la empresa red de la sociedad de la información, sufre una serie de transformaciones organizativas que se pueden estructurar, siguiendo el modelo de Nolan, en 6 etapas (Nolan, 1995):

Etapa 1ª: Reducción

La empresa debe estar preparada para reducir plantilla (downsize).

Etapa 2ª: Búsqueda del equilibrio dinámico

Hoy, el manejo de la administración de los recursos de la empresa es conocido con gran rapidez por los trabajadores, debido al flujo inmediato de la información, así como por los accionistas y los clientes. Por este motivo se debe conocer cual es el interes de cada uno en la información para evitar problemas a la empresa.

Etapa 3ª: Desarrollo de una estrategia de acceso al mercado

Una vez logradas las nuevas economías de producción y estabilizados los intereses de los agentes afectados, la empresa en transformación ha superado la primera crisis; la atención de la empresa se debe centrar ahora en responder al entorno de mercado que caracterizará su futuro. La dirección esté preparada para dismantelar las estructuras departamentales rígidas basadas en tareas; promover el aprendizaje continuo; fomentar las habilidades para resolver problemas, e implantar equipos basados en proyectos como la forma principal de trabajo.

Etapa 4ª: Orientación al cliente

Un cambio fundamental es de la orientación hacia dentro (fabricar y vender), a la orientación hacia fuera (sensibilidad y respuesta), se basa en comprender, seguir y responder con velocidad sin precedentes, las necesidades y deseos del cliente por nuevos productos y servicios. Se trata de pasar de una estrategia de marketing de masas a otra de personalización de masas.

419

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

Etapa 5ª: Desarrollar una estrategia de protección de mercado

Los programas de reducción de plantilla realizados con éxito, así como de acceso al mercado, tanto por calidad como tiempo de ciclo, crean lo que llamamos "la dote del cliente", unos recursos disponibles para la inversión.

Para lograr estabilidad a largo plazo es necesario que estos recursos sean convenientemente reinvertidos en un programa de protección de mercado, que defiende los clientes conseguidos de los competidores. Por ejemplo, creando un flujo continuo de productos y mejoras innovadores que la competencia no puede seguir. La protección del mercado tiene por objeto restringir el acceso al mercado de otras empresas; esta estrategia defensiva no es popular, pero sí crucial para asegurar beneficios continuados.

Etapa 6ª: Perseguir alcance global

Una firma consigue alcance global, que es el objetivo último del proceso de transformación, cuando consolida su ventaja de protección de mercado en sus mercados, y puede pensar en entrar en nuevos mercados. La nueva organización, es una red dinámica basada en alianzas y mercados, se puede adaptar al entorno y responder a las necesidades de los clientes con soluciones innovadoras y en tiempo real. Los ingresos ya no dependen del número de personas. Se llega a la empresa virtual, con comportamiento global y pensamiento local.

Modelo de Redes de Empresas de Moss Kanter (1990)

La consecuencia inmediata de entornos tan dinámicos es que en un futuro muy próximo, las empresas aisladas no tendrán suficientes recursos para responder con eficacia, eficiencia y a tiempo, al ritmo de cambio que se avecina.

Las grandes empresas lentas y jerarquizadas, y las pequeñas organizaciones emprendedoras pero con insuficiente disciplina para rentabilizar eficiencias, precisan hoy incorporar una nueva y aparentemente contradictoria estrategia para

sobrevivir: "hacer más con menos". Reducir y crecer, recortar y construir, lograr más y hacerlo en nuevos campos y con menos recursos.

Se necesita algo nuevo, algo que una el espíritu emprendedor a la disciplina y al trabajo en equipo, algo que Moss Kanter llama una respuesta postempresarial, un modelo que una lo mejor del enfoque creativo con la disciplina, especialización y la cooperación. Tres estrategias clave, que deberán aplicar las empresas que quieran abordar con éxito los años venideros, son la base de este modelo:

- Reestructurar para encontrar sinergias entre partes del negocio. Simplificar la organización y especializarla, lo que nos lleva al rediseño o reingeniería de los procesos.

- Reconsiderar qué debe hacer la compañía por sí misma y qué a través de asociaciones con otras organizaciones: Abrir sus fronteras para formar alianzas estratégicas (AEs).

- Desarrollar programas de inversión y adiestramiento: Para estimular y orientarse a la innovación desde dentro.

- Sinergias: Reestructuración
420

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

El primer paso para alcanzar el objetivo de hacer más con menos es reestructurar para encontrar sinergias dentro de la propia organización.

Toda reestructuración tiene riesgo de que el valor de la organización resultante sea menor al de la suma de las partes que existían antes. Algunas causas frecuentes de los fallos de sinergia suelen ser: la resistencia de los directivos, baja de motivación, derroche de energía en adquisiciones que conduce al descuido de los negocios preexistentes y sobrecarga de los sistemas de dirección.

Veamos a continuación las dos causas principales de SUSTRACCION DE VALOR: la competencia interna y la pérdida de compromiso. El primer requisito para encontrar sinergias es eliminar los obstáculos que se oponen a una feliz reestructuración, y uno de los más importantes es una hostil competencia interna.

Como fuente de ADICION DE VALOR destaca primero un replanteamiento de la "Administración" y los "Servicios Generales". Beneficios de

V.A. centralizado que puede encontrar la compañía postempresarial son:

- Economías de escala, al compartir funciones o instalaciones.
- Competencia directiva y servicios específicos, mejores especialistas.
- Mayores oportunidades profesionales que permitan atraer y retener a los mejores.
- Intercambio de información o bases de datos (BD) sobre tecnología o mercados.
- Capacidad de mirar al futuro a través de un prisma más amplio de negocios, mientras las distintas unidades se hallan inmersas en las

presiones operativas cotidianas.

- Valores y pautas comunes que elevan el nivel de ejecución. Las formas de reestructurar los servicios centralizados para añadir valor son básicamente tres:

- Descentralización y redespliegue.

- Contratación de servicios.

- Convertir servicios en negocios. Sin embargo, hay dos errores típicos al reestructurar plantillas: (1) reducir personal indiscriminadamente, centrándose sólo en el "menos" del "hacer más con menos", sin darse cuenta que pueden perder personal muy valioso; y (2) la reducción excesiva de plantilla. Esto desencadena costes ocultos de sobrecarga, que pueden hundir una empresa. Hay que revisar las tareas para ver qué trabajos innecesarios o anticuados pueden eliminarse.

La otra gran fuente de valor multiplicado es la búsqueda de sinergias. Empresas como P&G, históricamente defensores de la competencia interna, han cambiado en los años 80 su política de directores de productos independientes, a

equipos formados por representantes de las diferentes divisiones, desde I+D a ventas y producción.

Los factores críticos para obtener sinergia suelen ser tres:

421

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

- Orientación desde la cumbre: Aunque la alta dirección no debe imponer unas directrices, sí que debe manifestar su gran interés por las sinergias.

- Cambios en incentivos y recompensas: Los incentivos a grupos, que dan a todos algo si alguien alcanza altos niveles de eficacia, hacen más probable aún la cooperación. Algunas empresas, también mantienen un fondo para apoyar proyectos que rebasen los límites de dos o más sectores.

- Cultura de comunicación y cooperación sobre la base de relaciones personales: Es necesario crear canales que permitan comunicar a directivos y profesionales de diferentes unidades. La nueva forma de organización: Conseguir sinergias es esencial para cumplir el imperativo de hacer más con menos. Menos recursos, inteligentemente combinados, pueden obtener mayores ingresos, ahorrar costes fijos, y perseguir nuevas oportunidades con mayor rapidez. Se trata de reducir la dimensión vertical de la estructura y aumentar la horizontal, fomentando la cooperación directa entre iguales a través de divisiones y departamentos.

Alianzas

El reto estratégico de hacer más con menos lleva a mirar hacia el exterior, además de al interior. Las crecientes necesidades de inversiones en I+D, producción, o comercialización, sólo podrán mantenerse si se comparten. Las AEs son también el método más rápido, menos arriesgado, y más provechoso de internacionalizar la actividad. El segundo paso es, pues, reconsiderar qué tiene que hacer la compañía por sí misma y qué puede hacer a través de asociaciones con otras.

Los tipos de alianzas según el grado de cooperación y compromiso conjunto:

- Alianzas de servicios: el consorcio.
- Asociación por "marketing" complementario, (colaboración intersectorial): Por ejemplo, la cooperación entre líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler y redes de tarjetas de crédito.
- Asociación con competidores: Por ejemplo, la cooperación entre 18 empresas papeleras de Finlandia les permitió crear un Sistema de Información vía satélite que redujo drásticamente el tiempo de pedido de sus clientes europeos y consecuentemente el tiempo de entrega. Algunas sinergias para un grupo de pequeños fabricantes podrían ser:
 - Aumento de ventas
 - Relaciones de productos.
 - Transferencia de conocimientos.
 - Información de mercado.
 - Saltos de eficiencia.

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Alianzas de adición de valor (AAV): proveedores, clientes o empleados. Son coaliciones entre grupos complementarios implicados en distintas fases de la cadena de adición de valor. Estas AEs tienden a estar impulsadas por la calidad o la innovación. La calidad de los productos de una compañía está afectada por los de sus proveedores; adquirir más control sobre la calidad puede significar influir en esas organizaciones. Igualmente, las innovaciones importantes en tecnología o gestión precisan inversiones a largo plazo; cuando también requiere inversiones similares de otros afectados, para asegurar la compatibilidad de sistemas, por ejemplo, tenemos entonces la base de una AE.
- Alianzas oportunistas: la asociación temporal. El objetivo de estas alianzas suele ser el desarrollo de operaciones, que no habrían existido para ninguno de los socios si hubieran actuado solos. Una vez explotada la oportunidad suele disolverse la relación.
- Asociaciones de empresa. Pretenden incorporar la competencia de los socios. El trato suele ser que un socio aporte la tecnología a cambio de acceso al mercado del otro; pero una vez un socio ha adquirido la competencia del otro, la alianza es vulnerable a disolución.
- Asociaciones para obtener acceso rápido a nuevos mercados. Existe alta probabilidad de fracaso cuando las compañías tratan de introducirse en mercados nuevos. El encontrar un socio local ya asentado que proporcione acceso a un mercado extranjero es muy atractivo.
- Asociación con suministradores de nuevas tecnologías. Colaboración con empresas que están tratando de introducir tecnologías incipientes y que están dispuestas a cooperar ampliamente para probar la validez de la misma. Una investigación sobre Aes (Henderson, 1990) Identificaron seis factores críticos para el éxito de la AE. Los tres primeros orientados a conseguir un contexto favorable y duradero, y los otros tres para lograr un funcionamiento

eficaz y productivo:

- Beneficios mutuos
 - Compromiso
 - Predisposición
 - Compartición de conocimientos
 - Dependencia mutua
 - Enlaces organizativos
 - Integración de procesos físicos. Por ejemplo, compartiendo recursos humanos (especialistas), almacenes, o los propios procesos (planificación conjunta o procedimientos para tomar decisiones).
 - Integración de información, ya sea de transacciones o de control.
 - Redes sociales: relaciones interpersonales a todos los niveles entre las organizaciones.
- 423

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Moss Kanter (1990) señala que las AEs boyantes suelen tener "seis ies": inversión, institucionalización o fijación de acuerdos para gobernar la asociación, importancia, información que se comparte, interdependencia e integración o enlace de sistemas.

Modelo de Empresas Innovadoras de Tom Peters

En el libro "El círculo de la Innovación", Tom Peters (1997) señala que la riqueza en el nuevo orden mana directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se logra perfeccionando lo conocido, sino asiendo imperfectamente lo desconocido. Así lo demuestra, al considerar las aportaciones de Microsoft, Netscape, Intel o Verifone. Esto le lleva a postular que la innovación se apoya en los 4 pilares que estructuran el modelo:

Contexto

Hay 2 factores críticos: primero, la innovación aumenta al aumentar la diversidad, la tolerancia, las pruebas, y la capacidad de olvidar y deshacerse de enfoques anticuados; segundo, los intermediarios y el activo fijo son sustituidos por sistemas, información y personas muy facultadas.

La organización directa, virtual, sin activos (todo es externalizable), la eliminación de holguras, internet y nuevas T.I., es la época de la desintermediación. Tanto en la cadena de V.A. como en la jerarquía de la organización, los intermediarios pierden la batalla

La nueva organización: El nuevo nivel operativo tiene mucho más poder, en especial con los sistemas de ayuda a las decisiones, además los empleados se convierten en hombres de empresa.

Otra perspectiva que ratifica este planteamiento es que los costes de transacción e interacción se reducen con las T.I., y crece la distribución y ventas directas, y crece el alcance global, y la personalización y la comparación

con el mercado

La nueva organización y el nuevo empleado

Hay 4 factores críticos: la transformación del departamento en una firma de Servicios Profesionales (SP); conocedores del talento; la "marca"; y la creación y gestión de proyectos.

Todo el valor proviene del servicio profesional. Su activo es el conocimiento de su personal. Las 5 Ps de los SP son:

Proyectar: Transformarlo todo en proyectos. Crear la Lista de Proyectos Actuales (LPA), ponerla en el tablón, llevarla consigo, debe ser una obsesión. Proyecto significa trabajo hecho y mejora de currículum.

Profesionalizar: Convertir a todos en consultores independientes fenomenales en algo. Continuamente se está considerando la externalización. Insistir en que los clientes evalúen "tu personal" y "su personal" en cada proyecto. Pensar en marketing, Pensar en I+D, muchas de las ideas

424

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

transformadoras provienen de distribución, logística, RRHH, S.I, compras, finanzas... Dedicar gran parte de los ingresos a desarrollo del conocimiento. Incentivar claramente la contribución y compartición de conocimientos.

Entrenar! Entrenar! Entrenar! En creación, gestión y participación en proyectos, en resolución de problemas, en implantación, en relaciones de clientes y desarrollo de clientes en colaboración con los clientes.

Provocar: Rutinariamente empujar a los clientes a lugares que nunca habrían pensado, como Max Hopper que reinventó las líneas aéreas tras la liberalización al crear "precios dinámicos" y darle a AA tremenda ventaja frente a la competencia.

Partenariado. Hacerlo todo con la idea de transmitir conocimiento y autosuficiencia a los clientes. Visitar a todos los clientes (deptos, divisiones, etc.) Iniciar un diálogo, revisar el trabajo realizado, examinar los resultados.

¿Ha sido profesional? Si no, rehacerlo y gratis

Productividad. La esencia de los proyectos son los resultados, el equipo es el cuerpo y alma de la firma de SP, y es obligación sagrada de todos ayudar a un equipo que esta atascado. Desde hacer las fotocopias hasta tomar café todo el tiempo que haga falta

Conocedores del talento "Contrata por actitud, entrena por cualificación" Es decir, primero actitud, luego cualificación. Lo que sabes cambia, puedes formarte, lo que eres, tu persona, no. Si no buscas la pasión, flexibilidad, entusiasmo, y no lo resaltas explícitamente no lo encontraras.

Contrata por inteligencia, de los 7 tipos, según el profesor de Harvard

H. Gardner:

Lógica-matemática: es la única que suele considerarse al evaluar, es el IQ

Lingüística: facilidad de palabra para aclarar complejidades o movilizar a las masas.

Espacial: otra forma radicalmente distinta de ver el mundo. Picaso

Musical: otra forma radicalmente distinta de ver el mundo

Corporal: el movimiento de Michael Jordan

Interpersonal: las relaciones. Los vendedores lo saben, también Gandi

Intrapersonal: conocerse a si mismo. Freud

Contratar por talento. Contratar por diversidad, maximizar las diferencias mezclando edades, culturas y disciplinas.

Ponte marca. La revolución de cuello blanco. Los empleos vitalicios terminan. El nuevo profesional es: competente, proyectista, obsesionado con el servicio al cliente (medible), extraordinario en red de información, autoempresario y automotivado. Piensa en su curriculum.

Creación y gestión de proyectos. Los proyectos son los átomos de la firma de SP en la nueva economía.

425

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Los proyectos eficaces requieren eficaz participación del cliente. Por lo tanto HAY QUE RESPONDER A: ¿cuándo hablaste por última vez con el cliente? Igualmente, ¿cuanto tiempo CON EL CLIENTE dedicas a definir el proyecto? Aun cuando el cliente es importante, también lo es la información creativa/ interesante/ externa. Por lo tanto, ¿con cuantas personas externas interesantes has trabajado con el proyecto?

Estrategias para escapar de la indiferenciación

Crear oleadas de deseo. El lamento de los empresarios es general: nuevos competidores por todas partes, nuevos productos por todas partes, alta calidad por todas partes, los clientes mas sensibilizados al valor, los distribuidores cada vez mas exigentes, los márgenes cada vez menores y el producto cada vez mas indiferenciado.

Reinventar es clave. El problema del benchmarking está en que quienes marcan la diferencia, inventan un nuevo enfoque, muy distinto del mejor actual.

Crear Marca: Para destacar de entre la multitud es mas necesaria que nunca una marca. Una marca significa crear una personalidad diferente, y contárselo al mundo.

Ganar por diseño: lo menos es mas. Hace 15 años se competía por precio, hoy por calidad, en el futuro por diseño. Diseño es todo, y para que

marque la diferencia debe ser parte del estilo de vida: del desarrollo de un nuevo producto, desde el principio, no al final; parte de la charla rutinaria de

pasillo tanto en finanzas como en marketing o I+D; obsesión del equipo ejecutivo; parte del sistema de recompensas; parte substancial de todo proceso básico.

Diseño es riesgo Hacer algo grande significa algo inesperado, sorpresivo, algo que nos tomen por locos. Si la gente dice que lo que hacemos esta bien, es que ya esta hecho en otras partes.

Todo servicio: Gran servicio es la gran innovación. Obsesión con el servicio. Para el gran servicio hace falta un personal especial, hay que buscar capacidad de escuchar, de prestar atención, de sonreír, de "dar las gracias" y de ser amable. Todos deben tener una buena actitud.

El mundo de la mujer. Las mujeres son la oportunidad número 1. Es importante entender las diferencias: El hombre acepta la jerarquía que diferencia, la mujer prefiere la red mas participativa. Para emprender una iniciativa de mujeres, hay que reinventar la empresa, desde la contratación, promoción y compensación, a la estructura, procesos, medidas, estrategia

cultura y visión y liderazgo.

¿Que porción de las ventas corresponde a mujeres? Qué parte del segmento corresponde a mujeres? Es decir, como estamos, que nos compran las mujeres y como estamos respecto al sector.

¿En que en concreto se manifiesta la diferencia de la mujer en el desarrollo de productos, en ventas, en marketing, en logística, y en servicio en

426

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

tu compañía? ¿Que porcentaje en el desarrollo de productos, en ventas, en marketing, y en servicio son mujeres? ¿Alguien de tu segmento lo esta haciendo muy bien en proveer a mujeres?

Hay que benchmark con el mejor, independiente del sector; benchmarking tiene sus limitaciones, pero por algo hay que empezar. Estudiar el mejor y el peor. ¿Cual es la magnitud de la oportunidad de las mujeres en tu segmento?
Liderazgo

Hay 2 factores críticos: establecer un mandato de renovación, y, cultura innovadora.

Establecer un mandato de renovación. Estrategias para renovar el talento. La vida media de lo que uno sabe esta por el orden de 4 años. Así que, ¿un 25 de lo que uno sabe queda desfasado cada año? Hace falta un Plan de Inversión en Renovación (RIP)

Cultura innovadora: hace falta entusiasmo y realismo. No plantearse mas de 2 o 3 cosas. Para avanzar o completar algo hace falta centrar la atención. La "calidad de las conversaciones", un rasgo cultural, es en definitiva el determinante de que la tecnología sea rentable. La comunicación cara a cara todavía es fundamental, de hecho, algunas investigaciones demuestran que el aprendizaje en las organizaciones no es atribuible a estructuras formales o redes electrónicas sino a "comunidades de practicantes" que pasan información de boca en boca.

Modelo de walton respecto a Organización, TI, y Aprendizaje

Las relaciones entre la TI y la organización son un aspecto crucial, complejo y susceptible de ser gestionado. La implantación de TI conlleva integrar los aspectos técnicos y los sociales. Tres grupos son críticos: los ejecutivos que formulan la estrategia de TI, los técnicos que proyectan los sistemas, y los mandos intermedios que se encargan de introducirlos. Desde el diseño del puesto, necesidades de formación, estructura y formas de decisión, hasta los incentivos, medidas, o liderazgo, son todos elementos de la organización que interaccionan con TI.

Las implicaciones organizativas de la TI contrastan con las clásicas de la automatización. Esta lleva a reducción de personal, simplificación del trabajo, y supervisión intensa. Cuando la TI se usa para suministrar información para las decisiones y producir nuevos servicios y valor añadido, se precisa conseguir alto grado de compromiso, capacitación creciente, y autonomía. Las influencias mutuas entre T.I. y organización deben ser gestionadas durante el proceso completo de implantación, es decir, desde antes de desarrollar la tecnología específica hasta en las modificaciones posteriores a la instalación. walton

divide

el proceso completo de implantación en tres etapas (Walton 1989):

- Generación del contexto. Hacer congruentes las estrategias empresarial, organizativa, y de TI

- Diseño del sistema de TI.

427

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Puesta en marcha del sistema. Introducción, explotación, y difusión del sistema. Actuación sobre el ritmo del cambio, y el desarrollo de la capacitación.

Tres factores críticos comunes a las tres fases son:

- Congruencia entre las estrategias mercantil, organizativa, y de TI; entre la visión estratégica y el proyecto, así como su posterior utilización operativa.

- Compromiso/apoyo/"apropiación". El compromiso abarca a toda la empresa (Alta Dirección/accionistas/usuarios), pero muy especialmente a los grupos afectados por el proyecto, tanto dentro como fuera de la organización.

- Dominio o competencia técnica de los empleados. Dos resultados esenciales son: (1) Económicos como productividad, innovación, servicio y entrega; y (2) Humanos como satisfacción y desarrollo. En la primera fase, la Dirección se pregunta qué acciones producirán un contexto que genere la congruencia, apropiación, y dominio de los nuevos sistemas. La Alta Dirección puede desarrollar una visión estratégica que haga congruentes las estrategias empresarial, organizativa, y de TI, y utilizarla al evaluar los sistemas propuestos para aprobación.

Generación del contexto

La tarea de implantación empieza en esta fase con el objetivo de crear un contexto favorable en cuanto a coherencia, compromiso, y competencia técnica, actuando al menos en tres áreas: la estratégica (visión de futuro que guíe el desarrollo de T.I. y de la organización), la organizativa (cambios en el desarrollo del personal que conduzcan a la competencia y compromiso necesarios), y la política (creación de soportes amplios e informados sobre el proyecto de T.I.)

Creación de la visión estratégica La idea de visión estratégica se refiere a aspectos clave de la futura empresa, a objetivos y medios que guíen las decisiones y motiven las actuaciones. Es casi más una ilusión que una realidad; en palabras de un ejecutivo de ATT, "la visión es algo en lo que uno está inmerso, algo que al ir a casa se cuenta a los amigos, algo de lo que se siente orgullo, algo que nos apasiona". Respecto a la T.I., la visión representa el papel de la TI en la estrategia de la empresa.

Un esquema muy útil para analizar la convergencia de las decisiones estratégicas de la empresa es el triángulo estratégico de Walton, donde cada vértice del triángulo representa una de las estrategias básicas de la empresa:

- Estrategia mercantil. ¿Cuál es el negocio de la empresa? El modelo de posicionamiento competitivo de Porter es el más conocido: bajo coste o diferenciarse, ya sea aplicado a un mercado amplio o a un

nicho selectivo.

- Estrategia organizativa. Se centra en el lado humano, walton lo sintetiza distinguiendo entre empresas orientadas al compromiso y las limitadas al cumplimiento.
428

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002
429

Fuente:Walton

Figura: Triángulo Estratégico

- Estrategia tecnológica. Zuboff distingue como estrategias el uso de la capacidad de TI para automatizar o para informar; puesto que la TI puede servir tanto para aumentar la implicación y responsabilidad de los usuarios, al proveerlos de más y mejor información para realizar sus funciones, como para sustituirlos total o parcialmente al realizar mejor y con mayor eficiencia sus propias actividades.
- Congruencia. La relación entre estas estrategias está recogiendo en diversos enfoques de las dos últimas décadas.
- La relación entre las estrategias mercantil y organizativa fue la primera en establecerse. Partiendo de los estudios de A. Chandler (1967) hoy día se conoce mejor cómo organizar la estructura, los sistemas y el personal para apoyar una estrategia competitiva; y a la inversa, cómo una organización puede limitar o favorecer una alternativa estratégica.
- La relación entre las estrategias mercantil y tecnológica ha sido la preocupación de los años 80 para muchas universidades y profesionales. Se pone de manifiesto al identificar que la TI debe apoyar determinados factores críticos de éxito, y que nuevas capacidades de las nuevas tecnologías pueden ser determinantes en la elección de la estrategia mercantil. Por ejemplo una estrategia de bajos costes puede apoyarse combinando la automatización con sistemas MRP que aumentan la utilización relativa de las máquinas, y reducen los costes asociados a stocks y crédito a clientes. Por el

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

contrario, la diferenciación se facilitaría más con CAD/CAM que permite desarrollo de productos nuevos más a medida y con menor tiempo de entrega.

•

La relación entre la estrategia organizativa y tecnológica ha sido la menos atendida y la que vamos a analizar más.
El triángulo estratégico escogido por la Alta Dirección debería ser una guía para la adquisición, desarrollo y evaluación de la TI. Algunas acciones para corregir divergencias estratégicas son:

•

Seminarios de los equipos directivos. Analizando en grupo casos de divergencia y convergencia de las estrategias organizativas y de TI. Así, la Alta Dirección puede identificar muchas amenazas y oportunidades, al mismo tiempo que se obliga a expresar y comunicar su visión estratégica.

•

Más que un planteamiento exhaustivo de la estrategia hace falta un compromiso de la organización. Con la idea que dicho planteamiento representa. Todos los responsables del desarrollo o explotación de TI deben tener claras las prioridades de la estrategia mercantil de la compañía, así como sus ideales organizativos.

•

Previsión del doble impacto organizativo de la TI: En un primer plano hay que considerar los cambios formales que van a tener lugar por la introducción de un nuevo sistema técnico, pero igualmente, hay

que analizar las reacciones emocionales e informales que pueden derivarse de estos cambios de primer orden, tanto técnicos como organizativos.

Consecuencias organizativas de la TI

Consecuencias organizativas de primer orden

Consecuencias organizativas humanas de segundo orden

Plantilla Tamaño necesario Seguridad/inseguridad en el puesto de trabajo puesto de trabajo

Capacitación requerida, grado de especialización, aumento o reducción de funciones del operario, aumento de la discreción del individuo frente a rutina en el trabajo, grado de abstracción o concreción

Enriquecimiento o mejora del trabajo, aumento o reducción de remuneración, ganancia o pérdida de status, carrera profesional optimista o no, sensación de dominio técnico o su falta, ganancia o pérdida de participación, comprensión de la relación del trabajo individual con la tarea global

Estructura Descentralizar frente a centralizar, tamaño de unidades organizativas, cantidad y clase de medidas de rendimiento, "feedback", y control, campo de control, número de niveles jerárquicos,

Sensación de autonomía frente a control externo, aumento o reducción del autocontrol, Orientación hacia la resolución de problemas frente hacia "jugar", percepción de una mayor justicia o menor,

Flexibilidad restricciones en la programación de tareas, restricciones en los movimientos físicos y comunicación social

Sensación de comunidad o fragmentación, Satisfacción social o aislamiento, Ambiente personalizado frente a despersonalizado, Información Disponibilidad de datos mercantiles Disponibilidad de datos personales se favorece el aprendizaje o no, se protege la privacidad o se invade,

Fuente:Walton

430

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

obtención del compromiso y competencia organizativos Algunas investigaciones sobre las características de las empresas con tecnología de fabricación avanzada, han resaltado los siguientes objetivos comunes:

- Personal muy cualificado, flexible, solucionador de problemas, y comprometido.
- Una organización flexible, humana, e innovadora con pocos niveles de mandos intermedios y de clases de trabajos.
- Baja rotación del personal conector de la empresa.
-

Intensa colaboración entre la dirección y los sindicatos, cuando estos son representativos.

La capacitación y motivación del personal suele ser uno de los datos más importantes.

Los problemas del cumplimiento mutuo. Aun cuando este enfoque tiene muchos seguidores, la introducción de nuevas tecnologías en estos entornos suele tener malos resultados. La dinámica recurrente que suele darse se basa en los supuestos pesimistas que tiene la dirección respecto a su personal, por ello, aplican la tecnología de manera que aumentan el control y fragmentan y hacen rutinario el trabajo.

Las ventajas del compromiso mutuo. Este enfoque permite el mejor uso de la TI ya que tanto la organización como la tecnología propician la automotivación, aumentan el conocimiento de la empresa, y facilitan el continuo aprendizaje que se necesita. La dinámica que se sucede es:

Supuestos de dirección. ---> Desarrollo de T.I. ---> Respuesta del personal

La persona desea participar y desarrollarse profesionalmente

La T.I. se orienta a automatizar el trabajo rutinario, y se aumenta si es posible el nivel del trabajo restante.

Se refuerza compromiso personal.
el
del

En conclusión, de las muchas circunstancias que pueden mejorar el contexto organizativo para el desarrollo de la T.I., hay dos especialmente importantes: el compromiso y la competencia técnica. La siguiente tabla muestra algunas actuaciones que pueden ser útiles en alguno de estos dos factores.

Políticas y prácticas que fomentan la competencia y compromiso organizativos

Políticas y prácticas que fomentan la competencia y compromiso organizativos

Motivación Compet.

Técnica

1 Clarificar la presión competitiva para sobrevivir (amenaza japonesa,...) v

2 Políticas de empleo de la compañía (casi vitalicio, pero en base a buenos resultados)

v

3 Políticas de promoción interna (formación, movilidad interna..) v

4 Comunicación de los planes mercantiles y sus razones v

5 Establecer estándares a niveles sin precedente (productividad, calidad, stocks,..

para justificar la inversión e impulsar la innovación)

v

431

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.

Anexos. 2002

6 Estructuras y procedimientos nuevos (equipos interdepartamentales para transferencias tecnológicas, y equipos interdisciplinarios en "ingeniería simultánea"

para planificación de nuevos productos y procesos)

v

7 Invertir en aprender (aprobar proyectos con la única razón de aprender, ROI

<<<

mínimo)

v

8 Formación y reentrenamiento en T.I. v

9 Promoción y paga sobre la base del mérito y de los conocimientos, promover el aprendizaje (programas de "train the trainer")

v

10 Selectividad en la contratación v v

11 Compartir responsabilidades y poder:

-delegar decisiones

-rediseñar puestos de trabajo con mayor latitud

-grupos semiautónomos

-fomentar la participación en resolver problemas

v

v

v

v

v

v

v

v

12 Compartir información, status, y beneficios:

-procesos de planificac. y tecnológicos

-eliminar privilegios en aparcamientos, comedores, salarios, beneficios económicos

v

v

v

v

Fuente:Walton

Propiciando un amplio e informado apoyo político. Cuanto más informados estén los grupos afectados mayor es la probabilidad de que su apoyo se mantenga durante todo el desarrollo e introducción del sistema de T.I.

Modelo de la Cuadrícula Estratégica de McFarlan y Mckenney

La cuadrícula estratégica (McFarlan, 1988) constituye una guía para decidir sobre el alcance del esfuerzo de planificación de T.I. en consonancia con

la posición que ésta ocupa respecto a la estrategia de la empresa. La cuadrícula

define cuatro situaciones distintas para T.I. según dos variables: dependencia respecto a las aplicaciones actuales, e impacto estratégico de las aplicaciones futuras. Estas situaciones o cuadrantes de la cuadrícula son:

•

Apoyo, cuando las aplicaciones de T.I. carecen de importancia estratégica (no son vitales) tanto en la actualidad como en el horizonte de planificación. Ej fábrica de cemento, empresa consultora, etc.

•

Fábrica, cuando las aplicaciones de T.I. son vitales para la realización de actividades de la empresa bien definidas y estudiadas; pero no reciben gran consideración en la planeación de estrategias para hacer frente al futuro.

•

Estratégica, cuando las aplicaciones de T.I. son críticas, tanto para la estrategia competitiva actual como futura. Es decir, está entre las 3 ó 4 cosas que esa empresa ha de hacer muy bien para afrontar eficazmente los acontecimientos. Ej. bancos y seguros, líneas aéreas, y cualquier empresa grande.

•

Cambio, es un estado de transición de la situación de apoyo a la estratégica, cuando las aplicaciones de T.I. sin ser muy importantes para la situación actual ya constituyen el soporte fundamental de la planificación estratégica de la empresa. Ej. cadenas de autoservicios

432

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Alto

```

+-----+
Impacto futuro || A |
de la cartera de || Estratégico |
aplicaciones a desarrollar | Transición ||
||
B |
| C ||
| H ||
-----

```

```

+-----+-----+
A.Un gran banco |
||
B.Una gran compañía de seguros |
||
C.Una cadena de supermercados |
F |
Fábrica |
F.Una gran compañía productos |
||
químicos | Apoyo | G |
G.Un gran fabricante industrial |
||

```

por proceso Bajo+-----+
H.Un agente de seguros. Baja Alta
----- Dependencia estratégica de los sistemas
actuales.

Cuadrícula Estratégica de la Tecnología de la Información

Para diagnosticar la situación actual de la empresa dentro de la cuadrícula e identificar los objetivos estratégicos, basta con analizar la cartera de aplicaciones actuales y planeadas, y hacerse las preguntas que se incluyen en el modelo de Porter del siguiente punto. Cuantas más respuestas afirmativas haya tanto más estratégica será la T.I. para esa empresa.

Implicaciones de la cuadrícula. Las empresas “estratégicas” y “transición” han de contar con diferentes organizaciones de T.I. que las empresas fábrica y apoyo.

Nivel en el organigrama: En las empresas estratégicas el jefe de T.I. está al nivel más alto de la empresa, dependiendo directamente del director general.

En las empresas de apoyo, el encargado de la información se encuentra a varios niveles de distancia del director general.

Planificación: En las empresas estratégicas hay una conexión muy intensa entre planificación de T.I. y planificación central, resulta prácticamente imposible establecer distinciones entre una y otra. De manera que cuando se lee la planificación general encontramos con que en cada párrafo hay algún componente de T.I. En cuanto a las empresas de apoyo, se dan unas diferencias más grandes, y no hace falta una comunicación en las dos direcciones.

Comité directivo: En las empresas estratégicas, máximos directivos deberán formar parte del mismo. En las empresas de apoyo si existe tal comité está formado por mandos intermedios.

Innovación técnica y experimentación: En las empresas estratégicas una parte elevada del presupuesto de T.I. será relativo a I+D, mientras que en

las de apoyo el I+D es muy inferior.

Compromiso del usuario y participación en la organización de la T.I.: En las empresas estratégicas partes importantes de los sistemas y de las funciones de desarrollo estarán descentralizadas. En las de apoyo, el equipo de desarrollo se mantiene aparte.

433

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Control de los gastos. En las empresas estratégicas el criterio está basado en la eficacia y la competitividad. En las de apoyo se trata más bien del control de los costes.

Nivel de prestaciones de la T. I.: En las empresas estratégicas la productividad alta es crucial. En las de apoyo, no tanto.

El modelo de Porter (1985 Aplicado para determinar el papel, o repercusión, de la T.I. en la estructura competitiva del sector, consiste en revisar las cinco amenazas competitivas:

1. ¿Se pueden crear barreras defensivas de entrada por medio de la tecnología? por ejemplo, economías de escala imposibles para competidores mas pequeños.
2. ¿Es posible usar la T.I. para unirnos directamente con el ordenador personal del cliente y darle acceso a bases de datos, entradas de pedidos u otros y de este modo estrechar su relación con nosotros?
3. ¿Se pueden introducir costes de cambio, a productos sustitutivos? por ejemplo, la capacidad de poner varios precios diferentes como las compañías de Líneas Aéreas con sus programas de viajero frecuente.
4. ¿Existe la posibilidad de cambiar radicalmente las bases de competencia de costes a una competencia basada en diferenciación del producto duradera?
5. ¿podemos usar la T.I. para crear vínculos con nuestros suministradores? Por ejemplo, que puedan recibir pedidos electrónicamente.

```
+-----+
|Posible entrada de |
|nuevos competidores |
```

+-----+

```
+-----+
|Poder negociador de+---->|Unidad Estratégica |<----|Poder negociador |
|los suministradores|| Empresarial ||de los clientes |
```

+-----+

```
|Amenaza de productos o |
|servicios sustitutivos |
+-----+
```


Fuente: McFarlan, FW., Cash, J.I. y McKenney (1988)

Fuerzas Competitivas

Formas en que la T.I. podría crear otras ventajas a la actividad actual.

Es fundamental revisar la intensidad de información en el proceso/producto. Habrá un nivel elevado de intensidad de información en el proceso, cuando haya:

- Gran número de proveedores o clientes con los que la empresa tiene contacto directo.

- Gran diversidad de productos o de componentes.

- Muchas etapas en el proceso productivo.

+-----+

Rivalidad Tradicional

+-----+

+-----+

Intrasectorial

+-----+

434

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Tiempo largo desde el pedido hasta la entrega del producto.

- Producto que precisa mucha información para venderse, etc.
La intensidad de información será elevada en el producto cuando:

- Sea una parte importante del producto total.

- La utilización del producto precise mucha información.

- El entrenamiento del comprador sea muy costoso.

- El producto tenga muchas alternativas de uso, etc.
Esta etapa ayuda a identificar las áreas de la empresa de mayor prioridad estratégica en la inversión de T.I. En el proceso es básico plantear su rediseño:

- Actividades primarias: Aprovto, Producción, Distribución, Mercadeo, Servicio postventa.

- Actividades de apoyo: I+D, Cont. y fin., Personal,..
En el producto:

- ¿Se le puede añadir más información al producto?

- ¿Se le puede añadir T.I. al producto?
Explorar cómo podría la T.I. alumbrar nuevos negocios o nuevas relaciones de cooperación con otras empresas:

1. ¿Existe algún modo en que podamos usar la tecnología como un producto en sí misma? Por ejemplo, vendiendo parte de la capacidad de tratamiento de información, o vender información (como supermercados con códigos de barras para investigación de mercados), o tras reorganizar o analizar nuestra base de datos vender por ejemplo como American Express hizo con las transacciones anuales de sus clientes con tarjeta de crédito de modo que podía ver

cuáles fueron sus actividades anuales.

2. ¿La flexibilidad de la T.I. permite entrar en segmentos nuevos, no interesantes en tecnología industrial tradicional? (economía de variedad).

3.

¿Puede haber asociaciones interesantes con otras empresas, que nos permitan compartir recursos sin necesidad de adquirirlos?

Resumen

Este capítulo tras un breve análisis de los antecedentes organizativos actuales resaltando lo relativo a organización, entorno y T.I., recogemos una serie de modelos básicos para la investigación que nos ocupa.

Se inicia con el modelo de Nolan que siguiendo su conocido enfoque de las etapas basado en la curva S, propone 6 etapas de transición de la empresa de la sociedad industrial, a empresa red basada en T.I. de la economía de la información.

435

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Exponemos seguidamente el modelo de Moss Kanter sobre empresa futura, basado en hacer mas con menos, y que precisa de tres estrategias fundamentales: reestructurar para encontrar sinergias (reingeniería); centrarse en sus competencias básicas a través de Alianzas estratégicas; y orientarse a la innovación.

En esta misma línea, Tom Peters es la fuente del siguiente planteamiento incluido que basa su enfoque en una cultura exploradora, una organización intraemprendedora, y cuatro estrategias.

Con Richard Walton incorporamos una perspectiva más integradora, al presentar las relaciones entre estrategia, T.I. y organización, y los factores de éxito subyacentes en las mismas.

Finalmente, con la matriz estratégica de McFarlan, ligamos organización, T.I. y entorno, completando el marco teórico en el que se desarrolla la investigación.

436

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 4: COOPERATIVISMO: CONCEPTO Y FUNDAMENTOS

Conceptos Fundamentales

Partimos como definición de Cooperativa la de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"⁸⁷.

Según la Ley 27 de 16 de Julio de 1999 General de Cooperativas:

1. La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y

funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley.

2. Cualquier actividad económica lícita podrá ser organizada y desarrollada mediante una sociedad constituida al amparo de la presente Ley.

3. La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.

4. Las sociedades cooperativas podrán revestir la forma de cooperativa de primero y segundo grado, de acuerdo con las especificidades previstas en esta Ley.

Según DECRETO legislativo 1/1998, de 23 de junio, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana⁸⁸, es:

1...la agrupación voluntaria de personas físicas y, en las condiciones de la ley, jurídicas, al servicio de sus socios, mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un

⁸⁷ Estos conceptos cooperativos son extractados del documento "La Declaración sobre la Identidad Cooperativa" (2001) de la Alianza Cooperativa Internacional, entidad establecida hace más de 100 años para fortalecer el cooperativismo entre los pueblos de La Tierra.

⁸⁸ Fue modificada la Ley 11 del 25 de Octubre de 1985 de las Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

437

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su aportación en dicha actividad. 2. Cualquier actividad económica social lícita podrá ser objeto de la cooperativa.

3. Las cooperativas podrán realizar con terceros la actividad cooperativizada en las condiciones fijadas en esta ley.

Valores Básicos de la Cooperación

La Doctrina Cooperativa hace énfasis en unas ideas básicas, presentes en la práctica cooperativa las cuales son: igualdad, justicia, ayuda mutua, esfuerzo propio, emancipación económica y social. La práctica de estas ideas se manifiesta de diversas maneras dependiendo de las condiciones económicas, políticas y culturales de las cooperativas.

Además, forman parte de la "cultura cooperativa" ciertas normas éticas básicas como la honestidad, responsabilidad social, pluralismo, democracia y constructividad. Estas caracterizan las relaciones entre los socios, entre cooperativa y socios, entre cooperativas y con la comunidad.

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En

la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la vocación social.⁸⁹

Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son normas o guías mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. La Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana en su artículo 3 dice: "La Cooperativa tendrá que inspirarse en los Principios Cooperativos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional...", los cuales son:

- Primer Principio: Adhesión voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- Segundo Principio: Gestión democrática por parte de los socios: Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionados para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto y las cooperativas de otros grados también están organizadas de forma democrática.

89 Ibíd y de la Confederación de Cooperativas de Valencia, Confecova: www.confecova.es

438

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

- Tercer Principio: Participación económica de los socios: Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran dicho capital en forma democrática. Una parte de dicho capital, por lo general, es propiedad común de la cooperativa. Normalmente los socios reciben una retribución, si la hay, limitada sobre el capital aportado. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios; y el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, las cuales podrían ser, en todo o en parte, indivisibles.

- Cuarto Principio: Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

- Quinto Principio: Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

• Séptimo Principio: Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.
Principales diferencias entre una Empresa Capitalista y una Cooperativa

Las principales diferencias según Juliá y Server/M.A.P.A. (1990) que se encuentran entre las empresas capitalistas y las cooperativas, las podemos apreciar en la tabla 4.1. Esto no quiere decir que a pesar de sus diferencias, cada vez no se haga más necesario en las cooperativas un desarrollo similar a las primeras, por encontrarse en un entorno altamente competitivo con ellas, como lo apreciaremos en los resultados de esta investigación.

Así nos lo hace ver Enrique Ballesteros en la Introducción que le hace al libro: Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias (1997) escrito por Vicente Caballer, al referirse a los aportes que ha realizado Caballer: “....y sigue contribuyendo con una tenacidad poco común a que las cooperativas españolas adquieran una mentalidad empresarial, abandonando doctrinalismos que en nada las favorecían.”

439

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

La diferencia que manifiesta la Confederación de Cooperativas (Confecova) con las empresas es que: “Las empresas desarrollan su propia cultura, sin que para ello influya la forma jurídica. Sin embargo en el caso de las cooperativas, además, van a incidir una serie de valores que orientarán o marcarán la forma de ser de la organización definiendo la identidad cooperativa”.

Este aspecto lo tenemos en cuenta cuando proponemos el modelo de Cultura Organizativa y hacemos énfasis en los valores, al realizar un análisis de ellos, en cada sector. El tratamiento de definición, diseño y cálculo lo podemos apreciar en los capítulos 3, 5 y 6.

EMPRESA CAPITALISTA	EMPRESA COOPERATIVA
El hombre busca la ganancia	El hombre busca el servicio, además del beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia el servicio
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el capital	Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el servicio
Operar con márgenes justos, a base de precios lo más razonables que se puedan. Ofrecer servicio en vez de lucro	Operar con márgenes justos, a base de precios lo más razonables que se puedan. Ofrecer servicio en vez de lucro
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El beneficio logrado (excedentes disponibles) se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El capital dirige; la persona no	La persona dirige, el capital no
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según Estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administra un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios

Se da la competencia Se da la ayuda mutua

Fuente: Juliá y Server, M.A.P.A. (1990)

Principales diferencias entre una empresa capitalista y una empresa cooperativa

Factores de Supervivencia de las Cooperativas de base

En este apartado miraremos algunas importantes recomendaciones que se deben tener en cuenta hoy con las cooperativas.

El estudio del cooperativismo agrario valenciano, desde una perspectiva empresarial, se inicia con la publicación del libro "Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias" (Caballer, 1980)⁹⁰, "en el que se formula una primera adaptación del Plan General de Contabilidad de 1973 a las cooperativas agrarias, como una vía para profundizar en el análisis empresarial de las cooperativas a través de la racionalización y sistematización de su información económico-financiera, y por último se describen las técnicas usuales de gestión de empresas aplicadas a las cooperativas"

⁹⁰ Citado por Vidal, op.cit, p.6

440

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

Siguiendo a Caballer Mellado (1992): "Cada vez se afirma con mayor insistencia que las cooperativas son empresas. Por lo tanto, la problemática cooperativa se debe analizar con los instrumentos que proporciona la teoría económica y se la debe resolver con ayuda de las modernas técnicas de gestión empresarial".

Así mismo cuando dice que: "Las uniones de cooperativas y el cooperativismo de segundo grado son respuestas válidas a la lucha por el mercado y a la defensa contra las prácticas oligopolísticas de las grandes sociedades" (Caballer Mellado, 1888).

Según Poole y Del Campo Gomis (2000), "Las normas internacionales sobre gestión de empresas no son obligatorias aún en el sector (citricultores), pero son preferidas por los principales minoristas."

De acuerdo con el informe V presentado por la Oficina Internacional del Trabajo: "Promoción de las Cooperativas" a la 89ª Conferencia Internacional del Trabajo realizada en Ginebra en el 2001: "las Cooperativas tienen que mantener su base comunitaria local para poder dar respuesta a las cuestiones cualitativas de la oferta de servicios. Al mismo tiempo han de obtener toda la ayuda posible y efectuar el mayor ahorro posible si quieren seguir siendo competitivas. La decisión de fusionarse es fundamental para muchas cooperativas. Desarrollar la voluntad y la capacidad de gestión para fusionarse, y mantener los vínculos con los socios, exigen un buen liderazgo, una gran profesionalidad y una adecuada cultura organizativa"⁹¹, lo cual trataremos en esta investigación.

"Si no consiguen sacar provecho de su mejor recurso competitivo, es decir, sus características excepcionales de identidad y afiliación, el fracaso comercial será inevitable. La competitividad seguirá siendo muy intensa y las empresas competidoras tendrán fuerte recurso de capital, y no podrán sobrevivir sin una postura competitiva que las diferencie. La identidad cooperativa es lo que les da su capacidad competitiva.

Por medio de una cultura y unos objetivos compartidos, se facilita la fusión entre las cooperativas, orientadas a los valores más que al desarrollo institucional. La participación de los socios debe ser cada día más dinámica y encontramos en las tecnologías de la información ese medio para que exista

una comunicación frecuente con los socios, así estén a gran distancia, para consultarlos y hacer que participen.

Si las Cooperativas quieren ser competitivas, y conseguir ventajas económicas y sociales a largo plazo tienen que mostrarse eficaces en tres ámbitos bien diferenciados:

- Con sus clientes y socios, suministrándoles los servicios que esperan de ellas.

- Con las instituciones, mostrándose económicamente viables y socialmente eficaces.

91 El subrayado es propio

441

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

- Con quienes las financian (desde el exterior y entre los socios), porque a menos que satisfagan sus intereses no podrán obtener la financiación necesaria
Para ser eficaces en estos tres aspectos, se necesitan varias cosas, que dependen del entorno o del sector de que se trate".92

Según Sanchis y Soriano (2000), un informe de McKinsey del 98 augura para el año 2003 pérdidas y resultados pobres en el sector de Cajas Rurales, si no se asumían importantes transformaciones, donde se potenciaran los modelos de grupos o fusiones.

Ellos se preguntan si el factor tamaño, predominantemente pequeño, penaliza la eficacia en entornos complejos como el bancario, y recomiendan un importante esfuerzo en

92 OIT, op. cit, pp. 30-50.

442

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 5: POBLACIÓN DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Provincia Municipio Cooperativa

Alicante Albatera SAT Aurora
Alicante Altea Coop. Agrícola de Altea
Alicante Barxeta Barxeta
Alicante Benaguacil Benaguacil
Alicante Bigastro Cítricos Bigastro
Alicante Callosa d'Ensarrià C.A. de Callosa
Alicante D'ELXS Agro D'ELXS Cooperativa
Alicante Elche Agroespaña Elche
Alicante Elche Cooperativa Campo de Elche
Alicante Elx Cambayas, Coop.V.
Alicante Orihuela Frutas Caminito, S. Coop. V.
Alicante Orihuela Unagreu Orihuela
Alicante Pedreguer Pedreguer
Alicante Pego Coop. Agrícola de Pego, Coop. V.
Alicante Pilar de la Horadada Surinver, S. Coop.V.
Alicante San Miguel de Salinas Samisa
Castellón Alcalá de Xivert Alcalá de Xivert San Isidro
Castellón Almazora Codexuno, Coop.V.

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

Castellón Almenara Cítricos Almenara, Coop.V.
 Castellón Alquerias del Niño perdido Agriexport, Coop.V.
 Castellón Alquerias del Niño perdido Agroal, Coop.V.
 Castellón Alquerias del Niño perdido Cocalni, Coop.V.
 Castellón Artana Artancoop, Coop.V.
 Castellón Artana Artanfrut, Coop.V.
 Castellón Benicarló Coop.A.San Isidro, Coop.V.
 Castellón Betxí Betxí-Export, Coop.V.
 Castellón Betxí Coop. Citrícola San Alfonso de Betxí, Coop.V.
 Castellón Betxí Coop. Frutícola de Betxí, Coop.V.
 Castellón Betxí Euro-coci, Coop.V.
 Castellón Betxí SAT nº 9425 "La Cosa"
 Castellón Burriana Buropa, Coop.V.
 Castellón Burriana Coop. Hortofrutícola Borrianense, Coop.V. "Cohobo"
 Castellón Castellón S.Exp. Nº 3 de la C.A.S.I., Coop.V.
 Castellón Cheste Anzul Cheste
 Castellón Chilches S.Exp. Nº 1 Coop.Ag. Junquera, Coop.V.
 Castellón Moncofar Castellonena, S.Coop.
 Castellón Moncofar S. Naranj.Exp.1 Moncofar, Coop.V.
 Castellón Moncofar S.Exp.Agrios Nº 2 Moncofar, Coop.V. "Sonex 2"
 Castellón Moncofar Sociedad Naranjera Exportación nº 3 Moncofa Coop.V.
 Castellón Nules Bicoca, S.Coop.V.
 Castellón Nules Nulexport, Coop.V.
 Castellón Nules SAT 179 CV Travi
 Castellón Nules Sonex Nº 1, Coop.V.
 Castellón Nules Sonex Nº 5, Coop.V.
 Castellón Onda Agronda, Coop.V.
 Castellón Onda Cítricos Onda, Coop.V.
 Castellón Torreblanca Coop.Torreblanca, S. Coop. V.
 Castellón Vall d'Uxó Citrivall, Coop.V.

443

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Castellón Vall d'Uxó Uxofruit, Coop.V.
 Castellón Vall d'Uxó Uxorange, S.Coop.V.
 Castellón Vall d'Uxó Vallfrut, Coop.V.
 Castellón Vall d'Uxó Vallsol, S.Coop.
 Castellón Villarreal Real-Export, Coop. V.
 Castellón Villarreal Coop. Exp.Naranj. Levan. "Cenal", Coop.V.
 Castellón Villarreal S.C.L. Citrias
 Castellón Villarreal SONAVI Nº 3 COOP.V.
 Castellón Villavieja Narvill, Coop.V.
 Castellón Vinaroz Citrícola Vinaros, S.Coop.V.
 Valencia Albal Coop Agrícola "Sagrado Corazon de Jesus" Coop.V.
 Valencia Albalat Ribera Coop. Agrícola "San José Obrero" Coop.V.
 Valencia Alberic Coop. V. La Protección Agrícola de Alberique
 Valencia Alcàsser Agrícola San José de Alcacer, S. Coop.V.
 Valencia Alfarp Agrícola San Salvador Coop.V.
 Valencia Alfauir Coop. Agrícola "Virgen del Rosario" Coop.V.
 Valencia Algemesí Coop. Agrícola S.C.J., Coop.V. "COPAL"
 Valencia Alginet Coop. Agrícola de Alginet, S. Coop. V.
 Valencia Almussafes Coop. Agrícola y Ganadera de Almusafes Coop.V.
 Valencia Alzira "AGRALCO" Coop. V. Agrios Alzireños
 Valencia Alzira Coop. "La Agrícola" de Alzira Coop.V.
 Valencia Alzira S.A.T. Nº 200 "GRUSCAL"
 Valencia Barxeta Coop. Agrícola de Barxeta Coop.V.
 Valencia Bèlgida "COFRUDECA" Coop.V.
 Valencia Bellreguard Coop. Agrícola "San Miguel" Coop.V.
 Valencia Benaguasil Rural "San Vicente Ferrer" Coop.V.
 Valencia Benicolet Coop. Agrícola San Juan Bautista S.Coop.V.
 Valencia Benifaió Coop. V. Hortofrutícola de Benifaió
 Valencia Benimodo Coop. Agrícola "San Felipe Benicio" Coop.V.
 Valencia Bétera Coop. Agrícola de Bétera Coop.V.
 Valencia Bolbaite "VALSUR" Coop. V.

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

Valencia Bugarra Coop. Valenciana Agrícola del Bajo Turia
 Valencia Carcaixent Agrícola San José de Carcaixent, Coop.V.
 Valencia Carlet Coop. Agrícola "San Bernardo" S.Coop.V.
 Valencia Casinos Coop. Hortofrutícola Cristo de la Paz, C.V.
 Valencia Catadau Agrícola de Catadau S.Coop.V. Ltda.
 Valencia Cheste "Cheste Agraria", Coop.V.
 Valencia El Puig Coop. Agrícola "El Puig" Coop.V.
 Valencia Gandia Coop. Agrícola de Gandia Coop.V.
 Valencia Godelleta Coop. Vinícola "San Pedro Apóstol" Coop.V.
 Valencia Guadassuar Coop. Agrícola "Stmo. Cristo de la Peña" S.Coop.V.
 Valencia Guadassuar San Isidro Labrador Coop.V.
 Valencia L'Alcúdia Coop. Agrícola Nuestra Señora del Oreto, Coop.V.
 Valencia Lliria Coop. Vinícola de Lliria S.Coop.V.
 Valencia Llombai Coop. Agrícola del "Marquesado" Coop.V.
 Valencia Llosa de Ranes Coop. Agrícola Valenciana "Cristo del Milagro"
 Valencia Llutxent Coop. del Camp de Llutxent S.Coop.V.
 Valencia Llutxent FRUITVALL, COOP. V.
 Valencia Massanassa Coop. Valenciana Agrícola "San Pedro" Coop.V.
 Valencia Montesa Coop. Valenciana del Campo de Montesa Coop.V.
 Valencia Montroi VIFRUT MONTROY, COOP.V.
 Valencia Oliva Coop. Agrícola "Nuestra Sra. del Rebollet" S.Coop.V.
 Valencia Otos Coop. Valenciana Vinícola de Otos Coop.V.
 Valencia Palma de Gandia Coop. Agrícola "San Miguel" Coop.V.
 Valencia Pedralba Pedralva Vinícola S.Coop.V.
 Valencia Picassent Coop. Agrícola "San Isidro Labrador" Coop.V.
 Valencia Picassent Coop. Agro-cítrica de Picassent Coop.V.
 Valencia Pobla de Vallbona Coop. Agrícola La Constancia S.Coop.V.
 Valencia Puçol Coop. Agrícola Puçol Coop.V.

444

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Valencia Quatretonda Coop. Vinícola de Quatretonda Coop.V.
 Valencia Real de Gandia Coop. Agrícola V. Beato Carmelo
 Valencia Real de Montroi Agrícola la Realense, Coop. V.
 Valencia Ribarroja de Túria Coop. V. Agrícola "San Antonio"
 Valencia Sagunto Coop. Agrícola del Valle del Palancia, Coop. V.
 Valencia Silla Coop. Agrícola "La Unión" S. Coop.V.
 Valencia Simat de Valldigna Coop. V. de Agrios de Simat "Cosiva"
 Valencia Simat de Valldigna Coop. Valenciana "La Valldigna" Coop.V.
 Valencia Sueca Coop. Valenciana del Camp "Unió Cristiana"
 Valencia Torrent CITRUSCOOP - SAN LUIS BERTRÁN, S. COOP. V.
 Valencia Torrent Consorcio Cooperativo de l'Horta, Coop.V.
 Valencia Turis Coop. "La Turisana" Coop.V.
 Valencia Valencia Coop. V. Vega Horta-Nord
 Valencia Valencia Anecoop, S. Coop.
 Valencia Vallada Coop. Agrícola "El Penyó", Coop. V.
 Valencia Vila Nova de Castelló Coop. del Camp de Vila Nova de Castelló Coop.V.
 Valencia Villalonga Coop. Agr. "Nuestra Sra. De la Fuente", Coop. V.

445

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 6: POBLACIÓN DE LAS CAJAS RURALES

En las siguientes tablas se observa la relación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana con sus respectivas oficinas y plantilla de personal.

Oficinas de las Cajas Rurales-Alicante

PROVINCIA DE ALICANTE OFICINAS EMPLEADOS
 CAJA RURAL ALICANTE 68 221
 CAIXALTEA 14 84
 CAJA DE CRÉDITO DE CALLOSA D'ENSARRIA 11 50
 CAJA DE CRÉDITO DE PETREL 9 52
 CAJA DE ELCHE 4 18
 CAJA RURAL CENTRAL DE ORIHUELA 61 196
 167 621

Oficinas de las Cajas Rurales-Castellón

PROVINCIA DE CASTELLÓN OFICINAS EMPLEADOS
 CAJA RURAL CREDICOOP 87 300
 CAJA RURAL "SAN JOSÉ" DE ALCORA 2 19
 CAJA RURAL "SAN JOSÉ" DE ALMASSORA 4 23
 CAJA RURAL "SAN ROQUE" DE ALMENARA 1 7
 C.R. "SAN JAIME" DE ALQUERÍAS DEL NIÑO PERDIDO 1 12
 CAJA RURAL DE BETXI 2 10
 CAJA RURAL "SAN ISIDRO" DE BENICARLO 2 17
 CAJA RURAL "SAN JOSE" DE BURRIANA 4 34
 CAJA RURAL CASTELLÓN 14 77
 CAJA RURAL "SAN ISIDRO" DE CUEVAS DE VINROMÁ 1 5
 CAJA RURAL "LA JUNQUERA" DE CHILCHES 1 6
 CAJA RURAL "SAN JOSÉ" DE NULES 4 20
 CAJA RURAL "NTRA. SRA. ESPERANZA" DE ONDA 4 24
 CAJA RURAL "SAN ISIDRO" DE VALL D'UXO 5 41
 CAJA RURAL "SAN VICENTE FERRER" DE VALL D'UXO 2 18
 CAJA RURAL "SAN ISIDRO" DE VILLAFAMES 1 3
 CAJA RURAL "CATÓLICO AGRARIA" DE VILA-REAL 8 56
 CAJA RURAL "SAN JOSÉ" DE VILAVELLA 1 6
 CAJA RURAL "EL SALVADOR" DE VINAROS 1 14
 145 692

446

□
 Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Oficinas de las Cajas Rurales-Valencia

PROVINCIA DE VALENCIA OFICINAS EMPLEADOS
 CAJA RURAL VALENCIA 234 985
 CAJA RURAL DE ALBAL 2 13
 CAJA RURAL DE L'ALCUDIA 3 19
 CAJA RURAL DE ALGEMESI 4 40
 CAJA RURAL DE ALGINET 3 15
 CAJA RURAL DE CASINOS 1 7
 CAJA RURAL DE CHESTE 3 19
 CAJA CAMPO 61 183
 CAJA RURAL DE TORRENTE 24 152
 CAJA RURAL DE TURIS 1 12
 CAJA RURAL DE VILLAR 1 9
 CAIXA POPULAR 36 206
 CAJA RURAL DE ALBALAT DELS SORELLS 1 11
 374 1671

TOTALES 686 2984

De las anteriores tablas se deduce que la Provincia de Valencia aporta el 54.52% de oficinas de las Cajas Rurales y un 56% del total de empleados en las Cajas en la Comunidad Valenciana, le sigue en número de oficinas Alicante con el 24.34% y con el 21% de empleados. En este aspecto le supera Castellón con el 23.2%, pero en número de oficinas está en el 19.7%.

447

□

ANEXO 7: MUESTRA DE LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

NOMBRE CIUDAD PROVINCIA (*)

ALTEA-Coop. Agrícola ALTEA 1
BARXETA BARXETA 1
BENAGUACIL BENAGUACIL 1
CALLOSA D'ENSARRIA CALLOSA D'ENSARRIA 1
AGRO D'ELX S. COOP D'ELX S. 1
AGROESPAÑA ELCHE ELCHE 1
COOP. CAMPO DE ELCHE ELCHE 1
FRUTAS CAMINITO-ORIHUELA ORIHUELA 1
UNAGREV ORIHUELA ORIHUELA 1
PEDREGUER PEDREGUER 1
PEGO PEGO 1
SURINVER PILAR DE LA HORAD PILAR DE LA HOR 1
ALBAL- Agrícola SC ALBAL 2
ALBALAT DE LA RIBERA- San ALBALAT DE LA RIBERA 2
ALBERIC ALBERIC 2
ALCASSER ALCASSER 2
Alfarp- San Salvador Alfarp 2
ALGEMESI-Copal ALGEMESI 2
ALGINET ALGINET 2
ALMUSSAFES-Coop.Agrícola Ga ALMUSSAFES 2
AGRALCO- ALZIRA ALZIRA 2
LA AGRICOLA ALZIRA ALZIRA 2
BELLREGUARD-San Miguel BELLREGUARD 2
BENICOLET- San Juan Bautis BENICOLET 2
BENIFAIO BENIFAIO 2
BENIMODO- San Felipe Benic BENIMODO 2
BETERA BETERA 2
VALSUR-BOLBAITE BOLBAITE 2
CARCAIXENT- San José CARCAIXENT 2
CARLET CARLET 2
CASINOS-Cristo de la Paz CASINOS 2
CATADAU CATADAU 2
CHESTE CHESTE 2
EL PUIG-Coop.Agrícola EL PUIG 2
GANDIA-Coop. agrícola GANDIA 2
GODELLETA- San Pedro Apóst GODELLETA 2
GUADASUAR-SAN ISIDRO LABRA GUADASUAR 2
GUADASUAR-SANTISIMO CRISTO GUADASUAR- 2
L'ALCUDIA L'ALCUDIA 2
COOP. VEGA L'HORTA NORD VA L'HORTA NORD 2
CONSORCIO COOP. DE L'HORTA L'HORTA TORRENT 2
LA POBLA VALLBONA- La cons LA POBLA VALLBONA 2
COOP. LA VALLDIGNA SIMAT LA VALLDIGNA SIMAT 2
Llíria Llíria 2
LLOMBAI LLOMBAI 2
LLOSA DE RANES-El Cristo d LLOSA DE RANES 2
LLUTXENT LLUTXENT 2
MASSANASSA- San Pedro MASSANASSA 2

448

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

MONTROI- Vifruit Montroi c MONTROI 2
OLIVA- Ntra Sra del Rebolí OLIVA 2
PALMA DE GANDIA PALMA DE GANDIA 2
PEDRALBA-vinícola SCV PEDRALBA 2
AGRO CITRICA PICASSENT PICASSENT 2
SAN ISIDRO PICASSENT PICASSENT 2

PUÇOL PUÇOL 2
 RIBARROJA- San Antonio RIBARROJA 2
 SAGUNTO-Valle del Palancia SAGUNTO 2
 SILLA- Coop agríc val. La SILLA 2
 COOP.V. DE AGRIOS SIMAT SIMAT 2
 SUECA SUECA 2
 San Luis Bertrán-TORRENTE TORRENT 2
 TURIS TURIS 2
 VILLALONGA VILLALONGA 2
 ALCALA DE XIVERT- San Isid ALCALA DE XIVERT 3
 CODEX 1 COOP V ALMASSORA ALMASSORA 3
 AGROAL COOP V. ALQUE. NIÑO ALQUERIA 3
 AGRIEXPORT COOP. V. ALQUER ALQUERIES 3
 COCALNI COOP V ALQUERIES ALQUERIES 3
 ARTAN COOP. C. V. ARTANA ARTANA 3
 ARTANFRUT. C. V ARTANA ARTANA 3
 BENICARLO-Benihort BENICARLO 3
 BETXIEXPORT COOP. V. BETXI BETXI 3
 COOP. FRUTICOLA DE BETXI BETXI 3
 EURO-COCI COOP V. BETXI BETXI 3
 BUROPA COOP V. BURRIANA BURRIANA 3
 COHOBO. COOP.V BURRIANA BURRIANA 3
 CASTELLO DE LA PLANA-C.A.S CASTELLO DE LA PLANA 3
 ANZUL-CHESTE CHESTE 3
 CHILCHES-Soex1-La Junquera CHILCHES 3
 LA VILAVELLA LA VILAVELLA 3
 SOEX 2 COOP. V. MONCOFA MONCOFAR 3
 BICOCA S.COP DE NULES NULES 3
 NULEXPORT COOP V NULES NULES 3
 SONEX 1 COOP V NULES NULES 3
 SONEX 5 COOP V NULES NULES 3
 TORREBLANCA- cooperat. Tor TORREBLANCA 3
 UXO-FRUIT COOP. V. VALL D´ VALL D´UIXO 3
 UXORAGE S. COOP. V. VALL- VALL D´UIXO 3
 VALLFRUT COOP. V. VALL D´U VALL D´UIXO 3
 VALLSOL S. COOP VALL D´UIX VALL D´UIXO 3
 CENAL COOP. V. VILA- REAL VILA- REAL 3
 REAL EXPORT VILA- REAL VILA- REAL 3
 SONAVI COOP. V. VILA- REAL VILA- REAL 3
 VINAROS-citrícola SC VINAROS 3

(*): 1: Alicante, 2: Valencia, 3: Castellón

449

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 8: MUESTRA DE LAS CAJAS RURALES

NOMBRE CIUDAD PROVINCIA(*)

ALTEA C.R. ALTEA 1
 CALLOSA D´ENSARRIÀ CALLOSA D´ENSARRIÀ 1

C.R.
 ELCHE C.R ELCHE 1
 ALBAL C.R ALBAL 2
 ALBALAT C.R ALBALAT 2
 ALCUDIA C.R ALCUDIA 2
 ALGEMESI C.R ALGEMESI 2
 CASINOS C.R. CASINOS 2
 CHESTE C.R CHESTE 2
 POPULAR-PATERNA PATERNA 2
 CAMPO-REQUENA REQUENA 2
 TORRENTE C.R TORRENTE 2

TURÍS C.R. TURÍS 2
VALENCIA C.R VALENCIA 2
VILLAR C.R. VILLAR 2
ALMASSORA C.R ALMASSORA 3
ALMENARA C.R ALMENARA 3
ALQUERIAS N.P C.R ALQUERIAS N.P 3
BURRIANA C.R BURRIANA 3
CASTELLON C.R CASTELLON 3
CREDICOP-CASTELLON CASTELLON 3
CHILCHES C.R CHILCHES 3
NULES C.R NULES 3
ONDA C.R. ONDA 3
S.Vicente Ferrer-Vall D´Ux VALL D´UIXO 3
San Isidro-Vall D´Uxo C.R VALL D´UIXO 3
VILLAFAMÉS C.R. VILLAFAMÉS 3
VILLAVIEJA C.R VILLAVIEJA 3

(*):1: Alicante, 2: Valencia, 3: Castellón

450

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 9. CUESTIONARIO INVESTIGACIONES RECIENTES

DENTRO DEL PROYECTO FEDER

C U E S T I O N A R I O

El cambio en la PYME ante la sociedad de la información

Departamento de Organización de Empresas
Grupo de investigación Integración de las Tecnologías de la Información
en las Organizaciones -ITIO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Instituto Tecnológico Textil
A I T E X

2000

451

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

(Parte I: A cumplimentar por Dirección General, Dirección de Administración o de Recursos Humanos)

BLOQUE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: (años)
2. Indique los sectores de actividad de su empresa:
.. 1. Hilatura. ..2. Tejeduría. ..3.Estampación/Acabad .. 4. Confección .

0.

5.Comercialización

3. Indique cuál es la facturación media anual de su empresa en los últimos tres

años (volumen de ventas en millones de pesetas):

- ..1. Hasta 400 .. 2. De 401 a 800 ..3. De 801 a 1200. ..4. De 1201 a 1600
- .. 5. Más de 1600

4 ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

- 1. Nacional.
- 2. Extranjero.

.....
100 %

5. De las siguientes alternativas ¿Cuál cree que incrementaría más los beneficios de su empresa?

- .. 1. Vender más de mi gama de productos actuales en mis mercados actuales o en otros
- .. 2. Realizar en mi empresa parte de las actividades que actualmente contrato a mis proveedores o realizan mis clientes

.. 3. Desarrollar negocios distintos a los realizados actualmente.

6. Indique en qué situación se encuentra su empresa en relación a la competencia.

(1 muy por debajo de la competencia, 2 algo por debajo, 3 al mismo nivel, 4 algo por encima, 5 muy por encima):

1. Obtener el producto con la mejor relación calidad-coste.. 1 2 3 4 5

2. Preferencia de los distribuidores por su producto..... 1 2 3 4 5

3. Capacidad para modificar el diseño y sacar el producto al mercado con rapidez.....
1 2 3 4 5

4. Gestión de la calidad..... 1 2 3 4 5

5. Servicio al cliente.....
1 2 3 4 5

6 Capacidad para modificar el diseño y sacar el producto al mercado a bajo coste.....
1 2 3 4 5

7. Indique las formas de cooperación que su empresa realiza con otras empresas del sector. (1= muy bajo, 5= muy alto):

1. Cooperación en marketing (ferias, fijación de precios, publicidad, redes de distribución exportación
1 2 3 4 5

2. Cooperación en logística (adquisición de materia prima, fabricación, medios de transporte, almacenes)
1 2 3 4 5

3. Cooperación para desarrollo de proyectos de I+ D 1 2 3 4 5

4. Cooperación para desarrollo de proyectos de Tecnologías de la información (comercio electrónico, sistemas de información, servicios de comunicaciones, etc.)
1 2 3 4 5

452

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

8. Indique, en su opinión, cómo está valorada su empresa en relación a las de la competencia, en los siguientes aspectos: (1= Muy por debajo, 5= Muy por encima)

1. Credibilidad de la empresa 1 2 3 4 5

2. Responsabilidad de la empresa con su entorno y su comunidad.....
1 2 3 4 5

3. El personal se identifica con la empresa y hace suyos los objetivos de la organización

1 2 3 4 5

4. Imagen de empresa con perspectivas de futuro..... 1 2 3 4 5

5. Motivación del personal . 1 2 3 4 5

6. Nivel competitivo de su empresa respecto de la competencia 1 2 3 4 5

7. Actitud de colaboración cuando surgen conflictos 1 2 3 4 5

8. Nivel tecnológico de su empresa respecto de la competencia 1 2 3 4 5

9. Absentismo 1 2 3 4 5

9. En referencia al entorno en el que compite su empresa indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo 5= totalmente de acuerdo):

1. Los cambios que se producen son difíciles de conocer de antemano

1 2 3 4 5

2.. La evolución de las condiciones del entorno es constante y continua..

1 2 3 4 5

3. Las empresas encuentran dificultad para adaptarse a las condiciones del entorno

1 2 3 4 5

10. A continuación le pedimos que muestre su grado de conformidad en relación a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo):

1. Es fácil que nuevas empresas entren en el sector en el que opero.....

1 2 3 4 5

2. Existe una elevada competencia en el sector 1 2 3 4 5

3. Los clientes ejercen una elevada influencia en la fijación de los precios de venta o en la obtención de ventajas adicionales. 1 2 3 4 5

4. Los proveedores pueden imponernos un precio mayor en sus productos o servicios e incluso reducir la calidad de los mismos. 1 2 3 4 5

5. Existe facilidad para crear otros productos diferentes de los fabricados por las empresas de mi sector, pero que cubren la misma necesidad.

1 2 3 4 5

11. Señale aproximadamente el número medio de visitas realizadas a cada cliente durante el último ejercicio no relacionadas directamente con ventas.:

12. ¿Qué porcentaje del proceso productivo es realizado por terceros?

13. Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su

empresa en los 2 últimos ejercicios, con relación a:

(1= Nulo, 2=Escaso, 3=Moderado, 4=Alto, 5= Excelente)

%

1. Mejora de productos, bienes o servicios 1 2 3 4 5

2. Mejoras del proceso productivo. (Incorporación nuevas tecnologías, automatización/robotización del proceso, visión artificial, tisaje,...)

1 2 3 4 5

3. Mejora o adquisición de sistemas de gestión (Informática, I+D, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)

1 2 3 4 5

453

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.

Anexos. 2002

BLOQUE AO ¿CÓMO APRENDEMOS EN NUESTRA EMPRESA?

Considere los cambios tecnológicos y organizativos que se están produciendo en su empresa, para mejorar o introducir nuevos productos,

procesos y sistemas de gestión...

Señale para las opciones de cada pregunta, el valor que mejor refleje la situación de su empresa, (ambas pueden coexistir), de acuerdo con la siguiente escala:

1.
En total desacuerdo.

2.
En desacuerdo

3.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo de acuerdo.

4.
De acuerdo

5.
Totalmente de acuerdo

1.
¿ Cómo se contemplan los fallos/errores en el quehacer de su empresa ?

1. En general, no está bien visto que haya errores. Cuando se producen, se intenta subsanarlos de forma individual y sin aprender de ellos.°

2. Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos

....°

2.
Las nuevas ideas y conocimiento, que surgen en los procesos de cambio provienen de:

1. Del exterior. Buscamos inspiración en las ideas desarrolladas en el exterior. También recogemos información de clientes, proveedores y competidores, Institutos Tecnológicos, ATEVAL, Universidades, asistimos a ferias y buscamos ideas en Internet°

2. Del interior de la propia empresa. Aprovechamos nuestra información (rentabilidad, devoluciones, niveles mínimos de calidad, sugerencias del personal, etc.) para intentar mejorar. Se han producido innovaciones o correcciones ideadas por la propia empresa.°

3.
Las fortalezas de mi organización están en la parte de:

1. Comercial y distribución

....°
2. I+D, Aprovisionamiento y Producción.

....°
3. Administración

....°

4.
Pensamos que la experimentación con materiales, procesos y productos...

1. Interesa, pues no hay métodos perfectos e inmutables de hacer las cosas. Es imprescindible para desarrollar nuevos productos y procesos.°

2. No es prioritaria. Si se realiza es con rigurosos controles sobre su rentabilidad a corto plazo.°

5.

Los directivos de todos los niveles de la empresa:

1. Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr los objetivos fundamentales de la empresa.°

2. No conocen con claridad la misión de la empresa. Su preocupación esencial es mantener bajo control la estructura y los procedimientos.°

6.

En su empresa se paga al personal en atención a:

1. Posición dentro de la estructura de la empresa. Antigüedad y/o fidelidad.

....°

2. Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora°

7.

Las modificaciones en la actividad empresarial se introducen fruto de :

1.

La corrección de deficiencias, buscando mejorar los procesos, sin cambios drásticos ni replantamientos de la forma de hacer las cosas

habitual en la empresa.°

2.

De la búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, criticando, si es necesario, lo que se hace y como se hace. Se provocan cambios radicales.°

454

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

8.

Las actividades de formación y perfeccionamiento profesional :

1.

Son una clara inquietud de la dirección. Se pretende diseñar un plan de formación que fomente el desarrollo de capacidades personales y de equipos de trabajo.°

2.

Son un objetivo secundario. Se realizan de forma esporádica, dependiendo de los cursos ofrecidos (FORCEM, ATEVAL, AITEX, Cámara de Comercio, Impiva, etc.) y de la financiación obtenida.°

9. ¿Se plantean dificultades para coordinar las actividades y objetivos de los departamentos?

1. Si, pero se resuelven con facilidad. Se es consciente de que "lo que a mi vecino le afecta a mi también acabará afectándome".°

2. Existen dificultades debido a lo difícil que resulta compartir información y aunar esfuerzos entre departamentos.°

10. El trabajo creativo y el "saber hacer" de su empresa está impulsado por:

1. Inquietud en perfeccionar procesos utilizando nuevas tecnologías (Planificación de la producción, preparación de tejidos, automatización/robotización, tisaje, fibras artificiales y sintéticas, lavado, simulación de tela y diseño, visión artificial, control de calidad, depuración y reutilización)°

2. Un deseo de mejorar productos/ servicios (confeccionabilidad, moda, confort, sensibilización ecológica, tejidos antialérgicos, ignífugos, satisfacción requerimientos cliente, etc.)°

11. ¿Cómo

se está fomentando el desarrollo de habilidades/competencias del personal de la empresa?

1. Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual.

....°

2. Se trabaja para aumentar las destrezas de los equipos y grupos de trabajo preferentemente°

12. En nuestra organización:

1. Se han elaborado parámetros de calidad y servicio que miden los resultados de la empresa comparándolos con años pasados.°

2. Para el diagnóstico y resolución de problemas son más importantes los datos objetivos y evidencias que las intuiciones.°

13. Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en nuestra empresa:

1. La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles, nos

planteamos diversas maneras de hacer las cosas (Métodos, programas y operaciones).

....°

2. Cuando se presentan, nos adaptamos como podemos.

....°

14. La transferencia de lo aprendido en el día a día se comparte con el resto del personal de la empresa, por medio de:

1. Charlas, conversaciones de pasillo, comidas de trabajos.

....°

2. Informes escritos, presentaciones y programas de formación

-
15. Respecto al clima de apertura y comunicación en la empresa:
1. El nivel de acceso medio a la información global de la empresa es satisfactorio.
La dirección se muestra receptiva a las críticas constructivas y razonadas.
.....
2. La comunicación en mi empresa resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la empresa.
16. El conocimiento útil para la toma de decisiones está almacenado en :
1. Personas expertas. Experiencias, listas de contactos, anécdotas, opiniones.
.....
2. Manuales de procedimientos. Bancos de datos y sistemas de archivo....°
455

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

BLOQUE CH CAPITAL HUMANO.

1.- ESTRUCTURA DE PERSONAL.

1.A. Indique el número de trabajadores que formaban la plantilla de su empresa durante el ejercicio 1999: (Si no se tiene personal de algún tipo, escribir "0")

NUMERO TRABAJADORES

Compras,
Producción,
Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Directivos
Mandos
Intermedios*
Resto

Total

* Mandos intermedios: Encargados de procesos de estampación, tisaje, acabado, responsables de calidad, staff, etc.
Resto: Personal de línea.

1.b. Indique el número de personas de la plantilla con contrato de carácter eventual:

: 2.- NIVEL ACADEMICO.

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

NIVEL ACADEMICO

Compras,
Producción
Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Técnicos FP.
Titulados Universitarios

3- EDAD Y ANTIGÜEDAD.

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

EDAD

Compras,
Producción

Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Inferior a 35 años
Superior a 55 años

ANTIGUEDAD
Compras,
Producción
Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Inferior a 2 años
Superior a 10 años

4- ROTACION/VERSATILIDAD DEL PERSONAL.

Indique número de personas, que han tenido que ser reemplazadas en el último año:

Marque con una 'x' las celdas que reflejan la realidad de su empresa:

Versátiles.
Pueden desempeñar correctamente diferentes
diversas tareas según las necesidades
Directivos
Mandos
Intermedios
Resto

456

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

(Parte II: A cumplimentar por Dirección Técnica, Dirección de Producción o de Tecnologías de la Información)

BLOQUE CE CAPITAL ESTRUCTURAL.

1
Evalúe el nivel de desarrollo del sistema de planificación, programación y control de

producción de la empresa. (Elija una opción)

· Programación por escandallo.

· Programa maestro. Planificación por productos finales.

· MRP. Planificación por requerimiento de materiales.

2
Cual de los siguientes estados del sistema de Gestión de calidad corresponde al de su empresa:

· Control de calidad en recepción y/o producto terminado.

· En vías de lograr la certificación ISO 9000.

·

Ha conseguido certificarse ISO 9000 y/o ISO 14000

3

El estándar de calidad utilizado es definido por:

.
El cliente.

.
La propia empresa.

.
Ambos.

4

Estime el tiempo de plazo de entrega para satisfacer un pedido medio.

.
Menos de dos semanas.

.
Entre 2 y 4 semanas.

.
Más de 5 semanas.

5

Porcentaje de ventas de nuevos productos de los dos últimos años sobre el total de ventas.

.
Más del 20%.

.
Entre el 10-20%

.
Menos del 10%

6

Valore la situación de su empresa para cada una de los siguientes conceptos:

Marque la celda correspondiente (1 Nula, 2 Escasa, 3 Regular, 4 Alta, 5 Muy alta)

Devoluciones de pedidos. 1 2 3 4 5

Utilidad y facilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas.

(Access, Oracle, DB2, Informix, Bases de datos documentales ...)

1 2 3 4 5

Influencia de la Tecnologías de la Información en la comunicación y la difusión de conocimiento entre equipos y departamentos

(Correo electrónico, Lotus Notes -Groupware-, Intranet, Grupos de noticias, software para presentaciones ...)

1 2 3 4 5

Impacto de las Tecnologías de la Información para la interpretación y el análisis de la información externa e interna.

(Elaboración de gráficos, análisis estadísticos, simulaciones con hoja de cálculo...)

1 2 3 4 5

Utilización de las T I como ayuda para gestionar los Recursos Humanos.

(Programas para gestión y desarrollo de competencias y habilidades)

1 2 3 4 5

Grado de participación en las actividades de la empresa de equipos autodirigidos.

(Dotados de apoyos y recursos por la dirección de la empresa y con autonomía en la toma de decisiones).

1 2 3 4 5

457

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Mainframes,
Miniordenadores o
Servidores Instalados
Sist.
Operativos
Función Ámbito de utilización
UNIXNTOTROSMainframes
Miniordenador
Servidor
Toda la empresa
I + D / Diseño
Logística de entradaOperaciones
Logística de salida
ComercialAdministraciónInformática
Marca Modelo

Ordenadores personales
instalados
I + D / Diseño
Logística de
entrada
ProducciónLogística de
salidaComercial
Administración
Informática
Equipos de sobremesa
Equipos portátiles

APLICACIONES EN SERVICIO EN LA EMPRESA

Funciones
SI desde Desarrollo
propio Funciones
SI desde Desarrollo
propio
Ant 9
7
9
8
9
9
SI NO Ant 9
7
9
8
99 SI NO
Diseño del
producto(CAD)
Gestión Activos Fijos
Aprovisionamiento Nóminas
Plan. / Prog. Producción Gestión RRHH
Ctrol. operaciones planta SIAD (1)
Gestión de Stocks Software ofimático
Logística y distribución Correo electrónico
Marketing y Publicidad Flujo de trabajo

458

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

Gestión Comercial Páginas en Internet
Aten. Cliente y postventa (2)

Contabilidad
Gestión tesorería

(1) Sistemas de Información para el Apoyo a la Dirección (EIS y SSD)
(2) Otros (indique cual)
ESFUERZO INFORMÁTICO
(Expresado en miles de pesetas) 1997 1998 1999
Inversión total en aplicaciones informáticas (Saldo cuenta 215 PGC)
Inversión total en equipos proceso de información (Saldo cuenta 227 PGC)
Inversión total en equipos proceso de información en montaje (Saldo cta.
237 PGC)
Gasto del ejercicio en Personal Informático
Servicios Externos Contratados en el ejercicio (Consultoría, formación, etc.)
Dotación del ejercicio para la amortización equipos de proceso de
información
Dotación del ejercicio para la amortización de aplicaciones informáticas
Otros gastos del ejercicio relacionados con la explotación de las TI

SERVICIOS EXTERNOS
CONTRATADOS

Marque la
correspondiente:

1 Nunca,
2 Escasamente,
3 Regularmente,
4 Frecuentemente,
5 Siempre.

celda

1 2 3 4 5

Mantenimiento de equipos informáticos
Gestión del parque microinformático
Consultoría informática
Formación
Desarrollo de software

Nº de personas que integra
el Departamento de
Informática
Empleados con
conocimientos en
informática (hoja de cálculo,
proceso de textos, otras
aplicaciones)

459

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

ANEXO 10: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENCUESTAR

LAS COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

C U E S T I O N A R I O CAPYTIC-COOPERATIVAS

El cambio en la PYME ante la Sociedad de la Información

Departamento de Organización de Empresas
Grupo de investigación Integración de las Tecnologías de la Información en las
Organizaciones -ITIO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

2001

DATOS DE CONTACTO

Fecha
Hora de inicio Hora fin
Razón social
Dirección postal
Teléfono
E-mail
Nombre
Cargo
Código

460

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

(Parte I: A cumplimentar por Dirección General, Dirección de Administración o de Recursos Humanos)

BLOQUE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su cooperativa (años):
2. Indique los sectores de actividad de su cooperativa:
..1. Comercialización de ..2. Comercialización de ..3. Suministros ..4. Crédito cítricos otros productos agrícolas
..5. Cultivo, recogida ..6. Otros. Indique cuáles:

3. Indique cuál es la facturación media anual de su cooperativa en los últimos tres años
(volumen de ventas en millones de pesetas):

..1. Hasta 400 ..2. De 401 a 800 ..3. De 801 a 1200 ..4. De 1201 a 1600 ..5. Más de 1600

4 ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional.
2. Extranjero.
100 %

5. De las siguientes alternativas ¿Cuál cree que sería viable e incrementaría más los beneficios de su cooperativa?

.. 1. Vender más de mi gama de productos actuales en mis mercados actuales o en otros

.. 2. Realizar en mi cooperativa parte de las actividades que actualmente contrato a mis proveedores o realizan mis clientes

.. 3. Desarrollar negocios distintos a los realizados actualmente.

6. Indique en qué situación se encuentra su cooperativa en relación a la competencia.

(1 muy por debajo de la competencia, 2 algo por debajo, 3 al mismo nivel, 4 algo por encima, 5 muy por encima):

1. Obtener el producto con la mejor relación calidad-coste.. 1 2 3 4 5

2. Preferencia de los distribuidores por su producto..... 1 2 3 4 5

3. Capacidad para sacar el producto al mercado con rapidez..... 1 2 3 4 5

4. Gestión de la calidad..... 1 2 3 4 5

5. Servicio al cliente..... 1 2 3 4 5

6 Capacidad para sacar el producto al mercado a bajo coste..... 1 2 3 4 5

7. Indique el grado en que son realizadas interna, o externamente las siguientes actividades (1= se realiza internamente, 3= se coopera, 5= se subcontrata)

1. Marketing (ferias, fijación de precios, publicidad, redes de distribución, exportación..)
1 2 3 4 5
2. Logística (adquisición de materia prima, fabricación, medios de transporte, almacenes)
1 2 3 4 5
3. Desarrollo de proyectos de I+ D 1 2 3 4 5
4. Desarrollo de proyectos de Tecnologías de la información (comercio electrónico, Sistemas de información, servicios de comunicaciones, etc.)
1 2 3 4 5

8. Indique cómo valora su cooperativa en los siguientes aspectos:
(1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo)
1. Los empleados se identifican con la cooperativa y hacen suyos los objetivos de la organización 1 2 3 4 5
 2. Alta motivación del personal 1 2 3 4 5
 3. Alta actitud de colaboración cuando surgen conflictos 1 2 3 4 5
 4. Alto absentismo 1 2 3 4 5

461

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

9. En referencia al entorno en el que compite su cooperativa indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo 5= totalmente de acuerdo):
1. Los cambios que se producen necesitan de conocimiento complejo para afrontarlos 1 2 3 4 5
 2. La evolución de las condiciones del entorno es constante y continua 1 2 3 4 5
 3. La actuación de su cooperativa ante los últimos cambios importantes de su entorno, puede considerarse muy lenta, de alto coste, y basada en una única solución aplicable
1 2 3 4 5
10. A continuación le pedimos que muestre su grado de conformidad en relación a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo):
1. Es fácil que nuevas empresas entren en el sector en el que opero.....
1 2 3 4 5
 2. Existe una elevada competencia en el sector
.....
1 2 3 4 5
 3. Los clientes ejercen una elevada influencia en la fijación de los precios de venta o en la obtención de ventajas adicionales.
1 2 3 4 5
 4. Los proveedores pueden imponernos un precio mayor en sus productos o servicios e incluso reducir la calidad de los mismos.
1 2 3 4 5
 5. Existe facilidad para crear otros productos diferentes de los comercializados por las empresas de mi sector, pero que cubren la misma necesidad.
1 2 3 4 5
11. Señale aproximadamente el número medio de visitas postventa realizadas a cada cliente especial (de servicios agrícolas, supermercados...) durante el último ejercicio:
12. Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su cooperativa en los 2 últimos ejercicios (98-99, 99-00), con relación a:
(1= Nulo, 2=Escaso, 3=Moderado, 4=Alto, 5= Excelente)

◦

3. Las fortalezas de mi cooperativa están en la parte de :

1. Comercial y distribución
2. I+D, Aprovechamiento y Producción
3. Administración

.

.

◦

.

.

◦

.

.

◦

4. Pensamos que la experimentación con materiales, procesos y productos...

1. Interesa, pues no hay métodos perfectos e inmutables de hacer las cosas. Es imprescindible para desarrollar nuevos productos y procesos.

2. No es prioritaria. Si se realiza es con rigurosos controles sobre su rentabilidad a corto plazo.

.

.

◦

.

.

◦

5. Los directivos de todos los niveles de la cooperativa:

1. Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje para lograr

los objetivos fundamentales de la cooperativa.

2. No conocen con claridad la misión de la cooperativa. Su preocupación esencial es mantener bajo control la estructura y los procedimientos.

.

.

◦

.

.

◦

6. En su cooperativa se paga al personal en atención a:

1. Posición dentro de la estructura de la cooperativa. Antigüedad y/o fidelidad.

2. Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y participación en proyectos de mejora.

.

.

◦

.

.

◦

7. Las modificaciones en la actividad cooperativa se introducen fruto de:
1. La corrección de deficiencias, buscando mejorar los procesos, sin cambios drásticos ni replanteamientos de la forma de hacer las cosas habitual en la cooperativa.
 2. La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, Criticando, si es necesario, lo que se hace y cómo se hace. Se provocan cambios radicales.

.

.

.

◦

.

.

.

◦

8. Las actividades de formación y perfeccionamiento profesional :
1. Son una clara inquietud de la dirección. Se pretende diseñar un plan de formación que .

.

.

◦

463

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

- fomente el desarrollo de capacidades personales y de equipos de trabajo.
2. Se realizan de forma esporádica, dependiendo de los cursos ofrecidos por otras empresas y de la financiación obtenida.

.

.

.

◦

9. ¿Encuentran dificultades para coordinar las actividades y objetivos de los departamentos?

1. Sí, pero se resuelven con facilidad. Se es consciente de que “lo que a mi vecino le afecta a mí también acabará afectándome”.
2. Existen dificultades debido a lo difícil que resulta compartir información y aunar esfuerzos entre departamentos.

.

.

.

◦

.

.

.

◦

10. El trabajo creativo y el “saber hacer” de su cooperativa está impulsado por:

1. Inquietud en perfeccionar procesos utilizando nuevas tecnologías .
2. Un deseo de mejorar productos/ servicios. .

.

.

.

◦

.

.

◦

11. ¿Cómo se está fomentando el desarrollo de habilidades o competencias del personal de la cooperativa?

1. Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual.
2. Se trabaja para aumentar las destrezas de los equipos y grupos de trabajo preferentemente.

.

.

◦

.

.

◦

12. En nuestra cooperativa:

1. Se han elaborado parámetros de calidad y servicio que miden los resultados de la cooperativa comparándolos con años pasados.
2. Para el diagnóstico y resolución de problemas son más importantes los datos objetivos que las intuiciones.

.

.

◦

.

.

◦

13. Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en nuestra cooperativa:

1. La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles, nos planteamos diversas maneras de hacer las cosas (Métodos, programas y operaciones).
2. Son inesperados, nos adaptamos como podemos.

.

.

◦

.

.

◦

14. La transferencia de lo aprendido en el día a día se comparte con el resto del

personal de la cooperativa, por medio de:

1. Charlas, conversaciones de pasillo, comidas de trabajo.
2. Informes escritos, presentaciones y programas de formación.

.

.

◦

.

.

◦

15. Respecto al clima de apertura y comunicación en la cooperativa:

1. El nivel de acceso medio a la información global de la cooperativa es satisfactorio.

La dirección se muestra receptiva a las críticas constructivas y razonadas.

2. La comunicación en mi cooperativa resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la cooperativa.

.
. .
.

◊
. .
.

16. El conocimiento útil para la toma de decisiones está almacenado:

1. En Personas expertas. Experiencias, listas de contactos, anécdotas, opiniones.

2. En Manuales de procedimientos. Bancos de datos y sistemas de archivos.

.
. .
.

◊
. .
.

464

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

BLOQUE CH CAPITAL HUMANO
1- ESTRUCTURA DE PERSONAL.

1.A. Indique el número de trabajadores que formaban la plantilla de su cooperativa durante el ejercicio 2000: (Si no se tiene personal de algún tipo, escribir "0")

NUMERO TRABAJADORES FIJOS

Compras,
Producción,
Ingeniería
H M
Comercial,
Distribución
H M
Administración
H M
Directivos
Mandos
Intermedios
Resto

Total
Fijos:

1.B. Indique el número medio anual de personas con contrato de carácter eventual:

2- NIVEL ACADEMICO (SÓLO DE LOS EMPLEADOS FIJOS)

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

NIVEL ACADEMICO

Compras,
Producción
Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Técnicos FP/Bachiller
Titulados Universitarios

3- EDAD Y ANTIGÜEDAD (SÓLO DE LOS EMPLEADOS FIJOS).

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

EDAD

Compras,
Producción
Ingeniería
Comercial,
Distribución
Administración
Inferior a 35 años
Superior a 55 años

ANTIGÜEDAD

Compras,
Producción
Comercial,
Distribución
Administración
Ingeniería
Inferior a 2 años
Superior a 10 años

4- ROTACION/VERSATILIDAD DEL PERSONAL.

Indique número de personas, que han tenido que ser reemplazadas en el último año:

465

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

BLOQUE C ¿CÓMO ACTUAMOS EN NUESTRA COOPERATIVA?
(CULTURA)

Considere prácticas que se están produciendo en su cooperativa, y cuáles son las actitudes del personal

Señale para las opciones de cada pregunta, el valor que mejor refleje la situación de su cooperativa, de acuerdo con la siguiente escala:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Los empleados aportan ideas para que existan cambios en su forma de hacer el trabajo, aunque les represente un mayor esfuerzo inicial. .

.
.
:

2. Cuando hace falta los empleados trabajan más allá de la jornada laboral. .

.
.
◦

3. El personal asiste a reuniones de trabajo y le dedica el tiempo que se precisa para la reunión. .

.
.
◦

4. En la mayoría de puestos de trabajo se suelen encontrar pocos imprevistos y éstos son fáciles de resolver. .

.
.
◦

5. La cooperativa ayuda al empleado a resolver sus problemas personales cuando éste lo solicita. .

.
.
◦

6. Las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o comités. .

.
.
◦

7. El Consejo de Administración evalúa el rendimiento del Director General de acuerdo con:

1. El ajuste a un presupuesto.
2. Los resultados obtenidos.

.
.
◦

.
.
◦

8. Al contratar a un nuevo empleado en su cooperativa, tienen muy en cuenta:

1. Su entorno familiar y social.
2. Sus habilidades, conocimientos y experiencia.

.
.
◦

.
.
◦

9. La cooperativa se preocupa por el futuro profesional del empleado. .

.
.
◦

10. Las normas de la cooperativa influyen de alguna forma en el hogar del empleado. .

.
.
◦

11. Su cooperativa dispone de alta tecnología (inteligencia artificial, robótica...).

.
. .
◦

466

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

12. Cuando se incorpora un empleado a esta cooperativa se integra rápidamente en ella.

.
. .
◦

13. En su cooperativa las reuniones se inician a la hora programada.

.
. .
◦

14. En su cooperativa es usual:

1. Hacer bromas
2. Las fiestas/las ceremonias/los eventos deportivos, sociales
3. Dar libertad a los empleados para realizar su trabajo
4. Trabajar en equipo
5. Compartir experiencias relacionadas con el trabajo
6. La flexibilidad en las reglas o normas

.
. .
. .
◦

.
. .
. .
◦

.
. .
. .
◦

.
. .
. .
◦

.
. .
. .
◦

.
. .
. .
◦

15. Es importante el tipo de indumentaria en nuestra cooperativa.

.
. .
◦

16. Existe bastante comunicación entre todos los empleados.

.
.
.

17. Cuando se introduce una nueva tecnología en la cooperativa existe rechazo por parte de los empleados. .

.
.
.

18. Cuando se introduce una nueva tecnología, la cooperativa se encarga de capacitar al empleado para su uso. .

.
.
.

19. Los empleados manifiestan una gran lealtad hacia la cooperativa. .

.
.
.

20. Ofrecemos un trato de igualdad a todos nuestros empleados, socios y clientes. .

.
.
.

21. Cada empleado se responsabiliza del trabajo realizado. .

.
.
.

22. Hay un trato de confianza entre los empleados y la directiva. .

.
.
.

23. Nuestros empleados se solidarizan con sus compañeros. .

.
.
.

24. En nuestra cooperativa son importantes los siguientes valores:

1. El respeto por las personas
2. La honestidad en nuestras acciones
3. La solidaridad para con el conjunto de la sociedad
4. La sinceridad en el trato

.
.
.
.

.
.
.
.

.
.
.
.

.
.
.
.

25. Es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las

normas y procedimientos. .

.
. .
◦

26. La reducción de costes está entre los dos objetivos prioritarios de la organización. .

.
. .
◦

467

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Anexos. 2002

27. Los empleados son versátiles. Pueden desempeñar correctamente diversas tareas según las necesidades:

1. Directivos
2. Mandos Intermedios
- 3 Resto

.
. .
◦

.
. .
◦

.
. .
◦

28. Es usual rotar al personal para lograr flexibilidad:

1. Directivos
2. Mandos Intermedios
3. Resto

.
. .
◦

.
. .
◦

.
. .
◦

Nos interesaría obtener de cada cooperativa:

- La Memoria anual de los 4 últimos años
- La Misión/La Visión/Los Valores/Los Principios/Filosofía/Credos
- La Historia

- Organigrama
 - Plan Estratégico
 - Programas de Formación del personal
- 468

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Anexos. 2002

(Parte II: A cumplimentar por Dirección Técnica, Dirección de Producción o de Tecnologías de la Información)

BLOQUE CE CAPITAL ESTRUCTURAL.

1. Evalúe el nivel de desarrollo del sistema de planificación, programación y control de producción de la cooperativa. (Elija sólo la opción que más se adapte)
 - Programación por escandallo.
 - Programa maestro. Planificación por productos finales.
 - MRP. Planificación por requerimiento de materiales.
2. Cual de los siguientes estados del sistema de Gestión de calidad corresponde al de su cooperativa:
 - Control de calidad en recepción y/o producto terminado.
 - En vías de lograr la certificación ISO 9000.
 - Ha conseguido certificarse ISO 9000 y/o ISO 14000
3. El estándar de calidad utilizado es definido por:
 - El cliente.
 - La propia empresa.
 - Ambos.
4. Estime el plazo de entrega para satisfacer un pedido medio.
 - Menos de 1 día.
 - Entre 1 día y 1 semana.
 - Más de 1 semana.
5. Porcentaje de ventas de nuevos productos de los dos últimos años sobre el total de ventas.
 - Más del 10%.
 - Entre el 5-10%
 - Menos del 5%
6. Valore la situación de su cooperativa para cada uno de los siguientes conceptos:
Marque la celda correspondiente (1 Nula, 2 Escasa, 3 Regular, 4 Alta, 5 Muy

alta)

Devoluciones de pedidos. 1 2 3 4 5

Utilidad y facilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas.

(Access, Oracle, DB2, Informix, Bases de datos documentales ..)

1 2 3 4 5

Influencia de la Tecnologías de la Información en la comunicación y la difusión de conocimiento entre equipos y departamentos

(Correo electrónico, Lotus Notes -Groupware-, Intranet, Grupos de noticias, software para presentaciones ...)

1 2 3 4 5

Impacto de las Tecnologías de la Información para la interpretación y el análisis de la información externa e interna.

(Elaboración de gráficos, análisis estadísticos, simulaciones con hoja de cálculo...)

1 2 3 4 5

Utilización de las Tecnologías de la Información como ayuda para gestionar los Recursos Humanos.

(Programas para gestión y desarrollo de competencias y habilidades)

1 2 3 4 5

Grado de utilización de equipos autodirigidos en las actividades de la cooperativa.

(Dotados de apoyos y recursos por la dirección de la cooperativa y con autonomía en la toma de decisiones).

1 2 3 4 5

469

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Mainframes

Miniordenadore

s o Servidores

Instalados

Sist.

Operativos Función Ámbito de utilización

UNIXNTOTROSMainframesMiniordenadorServidorToda la CooperativaI + D\

DiseñoLogística

OperacionesComercial

Administración

Informática

Marca Modelo

Ordenadores personales

instalados

I + D / DiseñoLogística de

entrada

ProducciónLogística de

salida

Comercial

AdministraciónInformática

Equipos de sobremesa

Equipos portátiles

APLICACIONES EN SERVICIO EN LA COOPERATIVA

Funciones SI desde Desarrollo

a medida Funciones SI desde Desarrollo

a medida

Ant 9

7

9

8

9

9 SI NO Ant 9

7

9

8

9

9 SI NO

Diseño del
producto(CAD) Gestión Activos Fijos
Aprovisionamiento Nóminas
Plan. / Prog.
Producción Gestión RRHH
Ctrol. Operaciones
planta SIAD (1)
Gestión de Stocks Software ofimático
Logística y
distribución correo electrónico
Marketing y
Publicidad Flujo de trabajo

470

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Gestión Comercial Páginas en Internet
Aten. Cliente y
postventa Comercio Electrónico
Contabilidad Intranet
Gestión tesorería extranet
(2) (2)

(1) Sistemas de Información para el Apoyo a la Dirección (EIS y SSD)

(2) Otros (indique cuál)

ESFUERZO INFORMÁTICO 1997 1998 1999 2000

Inversión total en aplicaciones informáticas

(Saldo cuenta 215 PGC)

Inversión total en equipos proceso de información

(Saldo cuenta 227 PGC)

Inversión total en equipos proceso de información en montaje (Saldo
cta. 237 PGC)

Gasto del ejercicio en Personal Informático

Servicios Externos Contratados en el ejercicio

(Consultoría, formación, etc.)

Dotación del ejercicio para la amortización equipos de proceso de
información

Dotación del ejercicio para la amortización de aplicaciones
informáticas

Otros gastos del ejercicio relacionados con la explotación de las TI

Nº de personas que

integran el

Departamento de

Informática SERVICIOS EXTERNOS

Marque la celda correspondiente:

1 Nunca,

2 Escasamente,

CONTRATADOS 3 Regularmente,

4 Frecuentemente,

5 Siempre. Empleados con

conocimientos en

informática (hoja de

cálculo, proceso de

textos, otras

aplicaciones)

1 2 3 4 5

Mantenimiento de equipos

informáticos

Gestión del parque microinformático

Consultoría informática

Formación
Desarrollo de software

Datos de contacto de quien rellena esta página, caso de no ser el mismo gerente/director:

Nombre
Cargo
Teléfono
e-mail

471

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 11: CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENCUESTAR LAS
CAJAS RURALES
CUESTIONARIO CAPYTIC-CAJAS RURALES
El cambio en la PYME ante la Sociedad de la Información

Departamento de Organización de Empresas
Grupo de investigación Integración de las Tecnologías de la
Información en las Organizaciones -ITIO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

2001

DATOS DE CONTACTO
Fecha
Hora de inicio Hora fin
Razón social
Dirección postal
Teléfono
E-mail
Nombre
Cargo
Código

472

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

(Parte I: A cumplimentar por Dirección General, Dirección de Administración o de Recursos Humanos)

BLOQUE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su caja rural (años):
2. Indique los sectores de actividad de su caja rural:
 - .. 1. Productos de ahorro
(cuentas corrientes, libretas de ahorro, depósitos, fondos de inversión, etc.)
 - .. 2. Productos de inversión
(préstamos, créditos, descuentos, avales, leasing, etc.)
 - .. 3. Servicios generales
(domiciliaciones, tramitación de pensiones, etc.)
 - .. 4. Banca por Internet
 - .. 5. Seguros
 - .. 6. Otros. Indique cuáles: _____
3. Indique cuál es la facturación media anual de su caja rural en los últimos

tres años

(ingresos por intereses, comisiones, servicios... en millones de pesetas):

..1. Hasta 400 ..2. De 401 a 800 ..3. De 801 a 1200 ..4. De 1201 a 1600 ..5. Más de 1600

4. De las siguientes alternativas ¿Cuál cree que sería viable e incrementaría más los

beneficios de su caja rural?

.. 1. Vender más de mi gama de productos actuales en mis mercados actuales o en otros

.. 2. Realizar en mi caja rural parte de las actividades que actualmente contrato a mis

proveedores o realizan mis clientes

3. Desarrollar negocios distintos a los realizados actualmente.

5. Indique en qué situación se encuentra su caja rural en relación a la competencia.

(1 muy por debajo de la competencia, 2 algo por debajo, 3 al mismo nivel, 4 algo por encima, 5 muy por encima):1. Obtener el producto con la mejor relación calidad-coste..

1 2 3 4 5

2. Preferencia de los clientes por su producto..... 1 2 3 4 5

3. Capacidad para sacar el producto al mercado con rapidez..... 1 2 3 4 5

4. Gestión de la

calidad..... 1 2 3 4 5

5. Servicio al cliente.....

1 2 3 4 5

6 Capacidad para sacar el producto al mercado a bajo coste..... 1 2 3 4 5

6. Indique el grado en que son realizadas interna, o externamente las siguientes actividades

(1= se realiza internamente, 3= se coopera, 5= se subcontrata)

1. Marketing (ferias, fijación de precios, publicidad, redes de distribución, exportación..)

1 2 3 4 5

2. Logística (adquisición de materia prima, fabricación, medios de transporte, almacenes)

1 2 3 4 5

3. Desarrollo de proyectos de I+ D 1 2 3 4 5

4. Desarrollo de proyectos de Tecnologías de la información (comercio electrónico, Sistemas de información, servicios de comunicaciones, etc.)

1 2 3 4 5

7. Indique cómo valora su caja rural en los siguientes aspectos:

(1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo)

1. Los empleados se identifican con la caja rural y hacen suyos los objetivos de la organización 1 2 3 4 5

2. Alta motivación del personal 1 2 3 4 5

3. Alta actitud de colaboración cuando surgen conflictos 1 2 3 4 5

4. Alto absentismo 1 2 3 4 5

473

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

8. En referencia al entorno en el que compite su caja rural indique su opinión respecto a las

siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo 5= totalmente de acuerdo):

1. Los cambios que se producen necesitan de conocimiento complejo para afrontarlos 1 2 3 4 5

2. La evolución de las condiciones del entorno es constante y continua 1 2 3 4 5

3. La actuación de su caja rural ante los últimos cambios importantes de su entorno, puede considerarse muy lenta, de alto coste, y basada en una única solución aplicable
1 2 3 4 5

9. A continuación le pedimos que muestre su grado de conformidad en relación a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo):

1. Es fácil que nuevas empresas entren en el sector en el que opero.....

1 2 3 4 5

2. Existe una elevada competencia en el sector

.....

1 2 3 4 5

3. Los clientes ejercen una elevada influencia en la fijación de los precios de venta o en la obtención de ventajas adicionales. 1 2 3 4 5

4. Los proveedores pueden imponernos un precio mayor en sus productos o servicios e incluso reducir la calidad de los mismos. 1 2 3 4 5

5. Existe facilidad para crear otros productos diferentes de los comercializados por las empresas de mi sector, pero que cubren la misma necesidad.

1 2 3 4 5

10. Señale aproximadamente el número medio de visitas postventa realizadas a cada cliente especial o de un nuevo producto (de seguros, de banca electrónica, cooperativas...) durante el último ejercicio:

11. Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su caja rural

en los 2 últimos ejercicios (98-99, 99-00), con relación a:
(1= Nulo, 2=Escaso, 3=Moderado, 4=Alto, 5= Excelente)

1. Mejora de productos, bienes o servicios 1 2 3 4 5

2. Mejoras del proceso productivo. (Incorporación de nuevas tecnologías)

1 2 3 4 5

3. Mejora o adquisición de sistemas de gestión (Informática, I+D, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)

1 2 3 4 5

12. Señale el grado de independencia de su caja rural:°

(1= es una sección de una cooperativa, 3= vinculada a alguna cooperativa, 5=totalmente independiente)

Si procede, nombre la/s cooperativa/s correspondiente/s:

Indique el número de oficinas (central + sucursales si las hay):

474

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

BLOQUE AO ¿CÓMO APRENDEMOS EN NUESTRA CAJA RURAL?

Considere los cambios tecnológicos y organizativos que se están produciendo en su caja rural, para mejorar o introducir nuevos productos, procesos y sistemas de gestión...

Señale para las opciones de cada pregunta, el valor que mejor refleje la situación de su caja rural, (ambas pueden coexistir), de acuerdo con la siguiente escala:

1. En total desacuerdo.
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

11

2

¿Cómo se contemplan los fallos/errores en el quehacer de su caja rural?

En general, no está bien visto que haya errores. Cuando se producen, se intenta subsanarlos de forma individual y sin aprender de ellos.

Son abiertamente comunicados a los demás equipos y miembros. Se documentan formalmente, pues su análisis podría conducir a futuros aciertos.

.

.

.

°

.

.

.

°

.

2

1

2

Las nuevas ideas y conocimiento, que surgen en los procesos de cambio provienen de:

Del exterior. Buscamos inspiración en las ideas desarrolladas en el exterior.

También

recogemos información de clientes, proveedores y competidores, Institutos Tecnológicos,

Confederación, Federación, Universidades, asist. a ferias y buscamos ideas en Internet.

Del interior de la propia caja rural. Aprovechamos nuestra información (recursos/rentabilidad, devoluciones, niveles mínimos de calidad, sugerencias del

personal, etc.) para intentar mejorar. Se han producido innovaciones o correcciones

ideadas por la propia empresa.

.

.

.

°

.

.

.

°

.

3

1

2

3

Las fortalezas de mi caja rural están en la parte de :

Comercial y distribución (captación de nuevos clientes)

I+D, Aprovisionamiento y Producción (servicio diario al cliente...)

Administración

.

.

.

°

.

.

.

°

.

.

.

.
.
:

4

1

2

Pensamos que la experimentación con materiales, procesos y productos...
Interesa, pues no hay métodos perfectos e inmutables de hacer las cosas.
Es imprescindible para desarrollar nuevos productos y procesos.
No es prioritaria. Si se realiza es con rigurosos controles sobre su
rentabilidad a corto
plazo.

.
.
:

.

.

.

:

5

1

2

Los directivos de todos los niveles de la caja rural:
Se implican y participan activamente en los esfuerzos de mejora y aprendizaje
para lograr
los objetivos fundamentales de la caja rural.
No conocen con claridad la misión de la caja rural. Su preocupación esencial es
mantener
bajo control la estructura y los procedimientos.

.
.
:

.

.

.

:

6

12En su caja rural se paga al personal en atención a:
Posición dentro de la estructura de la caja rural. Antigüedad y/o fidelidad.
Remuneración basada en rendimiento, desarrollo e implantación de nuevas ideas y
participación en proyectos de mejora.

.
.
:

.

.

.

:

7

1

2

Las modificaciones en la actividad de su caja rural se introducen fruto de:
La corrección de deficiencias, buscando mejorar los procesos, sin cambios
drásticos ni
replanteamientos de la forma de hacer las cosas habitual en la caja rural.
La búsqueda de las causas subyacentes a los problemas, criticando, si es
necesario, lo
que se hace y cómo se hace. Se provocan cambios radicales.

.
. .
.
.
.
.
.
.

8 Las actividades de formación y perfeccionamiento profesional :

475

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

1 Son una clara inquietud de la dirección. Se pretende diseñar un plan de formación que

fomente el desarrollo de capacidades personales y de equipos de trabajo.

2 Se realizan de forma esporádica, dependiendo de los cursos ofrecidos por otras empresas

y de la financiación obtenida.

.
. .
.
.
.
.
.

9 ¿Encuentran dificultades para coordinar las actividades y objetivos de los departamentos?

1 Sí, pero se resuelven con facilidad. Se es consciente de que “lo que a mi vecino le afecta

a mí también acabará afectándome”.

2 Existen dificultades debido a lo difícil que resulta compartir información y aunar esfuerzos

entre departamentos.

.
. .
.
.
.
.
.

10 El trabajo creativo y el “saber hacer” de su caja rural está impulsado por:

1 Inquietud en perfeccionar procesos utilizando nuevas tecnologías .

2 Un deseo de mejorar productos/ servicios. .

.
. .
.
.
.
.
.

11 ¿Cómo se está fomentando el desarrollo de habilidades o competencias del personal de la caja rural?

1 Se diseñan actuaciones formativas que inciden a nivel individual.

2 Se trabaja para aumentar las destrezas de los equipos y grupos de trabajo

preferentemente.

.
. .
.
.
.
.
.
.

12 En nuestra caja rural:

1 Se han elaborado parámetros de calidad y servicio que miden los resultados de la caja

rural comparándolos con años pasados.

2 Para el diagnóstico y resolución de problemas son más importantes los datos objetivos que las intuiciones.

.
. .
.
.
.
.
.

13 Respecto a los cambios ocurridos en el entorno, en nuestra caja rural:

1 La capacidad de respuesta es alta porque somos versátiles, nos planteamos diversas

maneras de hacer las cosas (métodos, programas y operaciones).

2 Son inesperados, nos adaptamos como podemos.

.
. .
.
.
.
.
.

14 La transferencia de lo aprendido en el día a día se comparte con el resto del

personal de la caja rural, por medio de:

1 Charlas, conversaciones de pasillo, comidas de trabajo.

2 Informes escritos, presentaciones y programas de formación.

.
. .
.
.
.
.
.

15 Respecto al clima de apertura y comunicación en la caja rural:

1 El nivel de acceso medio a la información global de la caja rural es satisfactorio.

La dirección se muestra receptiva a las críticas constructivas y razonadas.

2 La comunicación en mi caja rural resulta poco motivadora debido a la imposibilidad de

lograr cambios importantes. En general se desconoce la misión de la caja rural.

.
. .
.

◦
.
.
.
◦

16. El conocimiento útil para la toma de decisiones está almacenado:
3. En personas expertas, experiencias, listas de contactos, anécdotas, opiniones.
4. En manuales de procedimientos, bancos de datos y sistemas de archivos.

.
.
.
◦
.
.
.
◦

476

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

BLOQUE CH CAPITAL HUMANO
1- ESTRUCTURA DE PERSONAL.

1.A. Indique el número de trabajadores que formaban la plantilla de su caja rural durante el ejercicio 2000: (Si no se tiene personal de algún tipo, escribir "0")
NUMERO TRABAJADORES FIJOS

Red Comercial
H M
Administración y
Servicios Centrales
H M
Directivos
Mandos Intermedios
Resto

Total
Fijos:

1.B. Indique el número medio anual de personas con contrato de carácter eventual:

2- NIVEL ACADEMICO.

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

NIVEL ACADEMICO Red Comercial Administración y
Servicios Centrales
Técnicos FP/Bachiller
Titulados Universitarios

3- EDAD Y ANTIGÜEDAD.

Número de personas en cada uno de los siguientes grupos.

EDAD Red Comercial Administración y
Servicios Centrales
Inferior a 35 años
Superior a 55 años

ANTIGÜEDAD Red Comercial Administración y
Servicios Centrales
Inferior a 2 años
Superior a 10 años

4- ROTACION/VERSATILIDAD DEL PERSONAL.

Indique número de personas, que han tenido que ser reemplazadas en el último año:

477

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

BLOQUE C ¿CÓMO ACTUAMOS EN NUESTRA CAJA RURAL?
(CULTURA)

Considere prácticas que se están produciendo en su caja rural, y cuáles son las actitudes del personal

Señale para las opciones de cada pregunta, el valor que mejor refleje la situación de su caja rural, de acuerdo con la siguiente escala:

1. En total desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

1 Los empleados aportan ideas para que existan cambios en su forma de hacer el trabajo, aunque les represente un mayor esfuerzo inicial. .

.

.

°

2 Cuando hace falta los empleados trabajan más allá de la jornada laboral. .

.

.

°

3 El personal asiste a reuniones de trabajo y le dedica el tiempo que se precisa para la reunión. .

.

.

°

4 En la mayoría de puestos de trabajo se suelen encontrar pocos imprevistos y éstos son fáciles de resolver. .

.

.

°

5 La caja rural ayuda al empleado a resolver sus problemas personales cuando éste lo solicita. .

.

.

°

6 Las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o comités. .

.

.

°

7

1

2

El Consejo de Administración evalúa el rendimiento del Director General de acuerdo con:

El ajuste a un presupuesto.

Los resultados obtenidos.

.
. .
:

.
. .
:

8

1

2

Al contratar a un nuevo empleado en su caja rural, tienen muy en cuenta:

Su entorno familiar y social.

Sus habilidades, conocimientos y experiencia. .

.
. .
:

.
. .
:

9 La caja rural se preocupa por el futuro profesional del empleado. .

.
. .
:

478

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

10 Las normas de la caja rural influyen de alguna forma en el hogar del empleado. .

.
. .
:

11 Su caja rural dispone de alta tecnología (intranet, banca electrónica, SIAD...).

.
. .
:

12 Cuando se incorpora un empleado a esta caja rural se integra rápidamente en ella. .

.
. .
:

13 En su caja rural las reuniones se inician a la hora programada. .

.
. .
.

.

14 En su caja rural es usual:

1. Hacer bromas
2. Las fiestas/las ceremonias/los eventos deportivos, sociales
- 3 Dar libertad a los empleados para realizar su trabajo
- 4 Trabajar en equipo
- 5 Compartir experiencias relacionadas con el trabajo
- 6 La flexibilidad en las reglas o normas

.

.

.

°

.

.

.

°

.

.

.

°

.

°

.

.

.

°

.

.

.

°

.

.

.

°

.

.

°

15 Es importante el tipo de indumentaria en nuestra caja rural. .

.

.

°

.

16 Existe bastante comunicación entre todos los empleados. .

.

.

°

.

17 Cuando se introduce una nueva tecnología en la caja rural existe rechazo por parte de los empleados. .

.

.

°

.

18 Cuando se introduce una nueva tecnología, la caja rural se encarga de capacitar al empleado para su uso. .

.

.

°

.

19 Los empleados manifiestan una gran lealtad hacia la caja rural. .

.

.

°

.

20 Ofrecemos un trato de igualdad a todos nuestros empleados, socios y clientes. .

.

.
:

21 Cada empleado se responsabiliza del trabajo realizado. .

.
:
:

22 Hay un trato de confianza entre los empleados y la directiva. .

.
:
:

23 Nuestros empleados se solidarizan con sus compañeros. .

.
:
:

479

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

24 En nuestra caja rural son importantes los siguientes valores:

1 El respeto por las personas

2 La honestidad en nuestras acciones

3 La solidaridad para con el conjunto de la sociedad .

.
:
:

4 La sinceridad en el trato .

.
:
:

.
:
:

.
:
:

25 Es más importante atender bien al cliente que cumplir todas las normas y procedimientos. .

.
:
:

26 La reducción de costes está entre los dos objetivos prioritarios de la organización. .

.
:
:

27 Los empleados son versátiles. Pueden desempeñar correctamente diversas tareas según las necesidades:

1 Directivos

2 Mandos Intermedios

3 Resto .

Ha conseguido certificarse ISO 9000 y/o ISO 14000

2. El estándar de calidad utilizado es definido por:

· El cliente.

· La propia empresa.

· Ambos.

3. Estime el plazo de entrega para satisfacer un pedido medio (préstamo de 12 millones de ptas.)

· Menos de 1 día.

· Entre 1 día y 1 semana.

· Más de 1 semana.

4. Porcentaje de ventas de nuevos productos de los dos últimos años sobre el total de ventas.

· Más del 10%.

· Entre el 5-10%

· Menos del 5%

5. Valore la situación de su caja rural para cada uno de los siguientes conceptos:

Marque la celda correspondiente (1 Nula, 2 Escasa, 3 Regular, 4 Alta, 5 Muy alta)

Utilidad y facilidad de recuperación de la información almacenada en Bases de Datos y Sistemas de Archivos para la toma de decisiones y resolución de problemas.

(Access, Oracle, DB2, Informix, Bases de datos documentales ..)

1 2 3 4 5

Influencia de la Tecnologías de la Información en la comunicación y la difusión de conocimiento entre equipos y departamentos

(Correo electrónico, Lotus Notes -Groupware-, Intranet, Grupos de noticias, software para presentaciones ...)

1 2 3 4 5

Impacto de las Tecnologías de la Información para la interpretación y el análisis de la información externa e interna.

(Elaboración de gráficos, análisis estadísticos, simulaciones con hoja de cálculo...)

1 2 3 4 5

Utilización de las Tecnologías de la Información como ayuda para gestionar los Recursos Humanos.

(Programas para gestión y desarrollo de competencias y habilidades) 1 2 3 4 5

Grado de utilización de equipos autodirigidos en las actividades de la caja rural.

(Dotados de apoyos y recursos por la dirección de la caja rural y con autonomía en la toma de decisiones).

1 2 3 4 5

481

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Mainframes,
Miniordenadores o
Servidores Instalados
Sist.
Operativos Función
Ámbito de utilización

Oficinas Servicios
centrales
UNIXNTOTROSMainframesMiniordenadorServidorFrontoffice
(ventanilla)
Backoffice
(administración local)
Administración
Informática
Marketing
Nº Marca Modelo

Número de PCs instalados y de
cajeros automáticos
en servicio
Oficinas Servicios centrales
Frontoffice
(ventanilla)
Backoffice
(administración
local)
Administración
Informática
Marketing
PCs Equipos de sobremesa
Equipos portátiles
Cajeros automáticos

APLICACIONES EN SERVICIO EN LA CAJA RURAL

Funciones
SI desde Desarrollo
a medida
Funciones
SI desde Desarrollo
a medida
Ant 9
8
9
9
0
0 SI NO Ant 9
8
9
9
0
0 SI NO
Gestión de cc. y de
ahorro Gestión Activos Fijos
Gestión de IPF Nóminas
Gestión de créditos y
préstamos Gestión RRHH
Gestión de cartera de
efectos SIAD (1)
Gestión de op. de
valores Software ofimático
Marketing y Publicidad Correo electrónico
Gestión Comercial Flujo de trabajo

482

□ Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Aten. Cliente y postventa Páginas en Internet
Contabilidad Comercio Electrónico
Gestión tesorería Intranet
Cajeros automáticos,
tarjetas Extranet

TPV (2)

(1) Sistemas de Información para el Apoyo a la Dirección (EIS y SSD)

(2) Otros (indique

cuáles): _____

ESFUERZO INFORMÁTICO 1997 1998 1999 2000

Inversión total en aplicaciones informáticas

(Saldo cuenta 215 PGC)

Inversión total en equipos proceso de información (Saldo cuenta 227 PGC)

Inversión total en equipos proceso de información en montaje (Saldo cta. 237 PGC)

Gasto del ejercicio en Personal Informático

Servicios Externos Contratados en el ejercicio (Consultoría, formación, etc.)

Dotación del ejercicio para la amortización de equipos proceso de información

Dotación del ejercicio para la amortización de aplicaciones informáticas

Otros gastos del ejercicio relacionados con la explotación de las TI

(infraestructura de telecomunicaciones, cableado, líneas RDSI...)

SERVICIOS EXTERNOS

CONTRATADOS

Marque la celda correspondiente:

1 Nunca,

2 Escasamente,

3 Regularmente,

4 Frecuentemente,

5 Siempre.

1 2 3 4 5

Mantenimiento de equipos

informáticos

Gestión del parque microinformático

Consultoría informática

Formación

Desarrollo de software

Nº de personas que

integran el

Departamento de

Informática

Empleados con

conocimientos en

informática (hoja de

cálculo, proceso de

textos, otras

aplicaciones)

Datos de contacto de quien rellena esta página, caso de no ser el mismo gerente/director:

Nombre

Cargo

Teléfono

e-mail

483

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 12: CARTA DE PRESENTACIÓN A LAS COOPERATIVAS

CITRÍCOLAS Y CAJAS RURALES

Valencia 18 de abril del 2001

Muy Sr. mío:

El Instituto de Ingeniería Económica INECO, y el grupo de investigación ITIO (Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones), del Departamento de Organización de Empresas, ambos de la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con la Federación de Cajas Rurales, FECOAV y la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, con el Departamento de Innovación Industrial del IMPIVA, y el patrocinio del Plan Nacional de I+D a través de fondos Feder, está llevando a cabo una acción investigadora orientada al estudio del cambio en la PYME (sectores textil, cooperativo, e informático) ante la Sociedad de la Información, en nuestra Comunidad.

Su empresa es una de las 300 seleccionadas para llevar a cabo el estudio. Es por ello que le rogamos nos dedique un poco de su tiempo a cumplimentar el cuestionario CAPYTIC que próximamente le presentará personalmente nuestro encuestador/a, al objeto de facilitarle la realización y atender alguna posible aclaración.

Al obtener los resultados globales, le haremos llegar el análisis y resumen de los mismos. La información que nos facilite será utilizada únicamente al objeto de llevar a cabo la investigación científica del presente proyecto, manteniéndose en todo momento el anonimato de las empresas participantes y tomándose las debidas precauciones en orden a conseguir el tratamiento confidencial de los datos.

Conocedores del esfuerzo que le pedimos queremos expresarle de antemano nuestro agradecimiento por su colaboración, quedando a su disposición en el teléfono 96-3877682, donde los profesores participantes atenderán con gusto cualquier duda al respecto

Atentamente,

Jose M^a Torralba Martínez

Manuel Rodenas Adam
Profesores coordinadores de la investigación

484

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 13: VARIABLES INICIALES COOPERATIVAS CITRÍCOLAS

Nombre
variable
Descripción de la misma
(etiqueta)
g1 Antigüedad de la empresa
g21 Comercialización de cítricos (0 ó 1, según lo realicen o no)
g22 Comercialización de otros productos agrícolas (0 ó 1)
g23 Suministros (0 ó 1)
g24 Crédito (0 ó 1)
g25 Cultivo, recogida (0 ó 1)
g26 Otros (0 ó 1)
seguros 0 ó 1
semiller 0 ó 1
g3 Facturación (en miles de ptas.)
g3cod FACTURACION codificada de 1 a 5
g42 PROYECCIÓN INTERNACIONAL (% ventas en el extranjero)
g5 DIVERSIFICACION/INTEGRACIÓN
g61 Relación calidad-coste (situación respecto competencia)
g62 Preferencia de los distribuidores (situación respecto competencia)
g63 Rapidez en sacar al mercado (situación respecto competencia)
g64 Gestión de la calidad (situación respecto competencia)

g65 Servicio al cliente (situación respecto competencia)
g66 Bajo coste (situación respecto competencia)
g71 Marketing (internalización-externalización)
g72 Logística (internalización-externalización)
g73 Desarrollo de proyectos I+D (internalización-externalización)
g74 Desarrollo de proyectos de TI (internalización-externalización)
g81 Identificación de los empleados con la empresa (autovaloración)
g82 Motivación del personal (autovaloración)
g83 Colaboración cuando surgen conflictos (autovaloración)
g84 Absentismo (autovaloración)
g91 Complejidad del entorno
g92 Dinamismo del entorno
g93 Capacidad de adaptación al entorno
g101 Barreras de entrada
g102 Competencia en el sector
g103 Poder negociador del cliente
g104 Poder negociador del proveedor
g105 Facilidad para crear productos sustitutivos
g11 Media anual de visitas postventa por cliente especial
g121 C. TECNOLOGICOS (PRODUCTOS/SERVICIOS)

485

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

g122 C. TECNOLOGICOS (PROCESOS PRODUCTIVOS))
g123 C.TECNOLOGICOS (GESTIÓN)
g12 PROMEDIO C. TECNOLOGICOS (G121,G122 Y G123)

ao11

Variables de Aprendizaje Organizativo
(usadas para obtener: fs y os)

ao12

ao21

ao22

ao31

ao32

ao33

ao41

ao42

ao51

ao52

ao61

ao62

ao71

ao72

ao81

ao82

ao91

ao92

ao101

ao102

ao111

ao112

ao121

ao122

ao131

ao132

ao141

ao142

ao151

ao152

ao161

ao162

f1 FF1:ANALISIS DEL ENTORNO (INICIALES)

f2 FF2:INSATISFACCIÓN

f3 FF3:PREOCUPACIÓN POR LA MEDIDA

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

f4 FF4:MENTES EXPERIMENTALES
f5 FF5:CLIMA DE APERTURA
f6 FF6:EDUCACIÓN CONTINUA
f7 FF7:VARIEDAD OPERACIONAL
f8 FF8:MÚLTIPLES PARTICIPANTES
f9 FF9:LIDERAZGO PARTICIPATIVO
f10 FF10:PERSPECTIVA SISTÉMICA
adqu._me PROMEDIO:F1,F2,F3 Y F4

486

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

adqu.med PROMEDIO:F1,F2,F3,F4, F9 Y F10
dis.med PROMEDIO:F5 Y F6
v68 PROMEDIO:F5, F6,F9 Y F10
util_med PROMEDIO: F7 Y F8
util.med PROMEDIO: F7, F8, F9 Y F10
Global PROMEDIO: F9 Y F10
media_to PROMEDIO: DE TODOS LOS Fi (F1,...,F10)
o11 FUENTE CONOCIMIENTO INTERNA:O11
o12 FUENTE CONOCIMIENTO EXTERNA:A021
o1 FUENTE CONOCIMIENTO:O11-O12
o21 FOCO PRODUCTO:A0102
o22 FOCO PROCESO:A0101
o2 FOCO PRODUCTO-PROCESO:O21-O22
o31 FORMA DOCUMENTACION EXPLICITA:A0162
o32 FORMA DOCUMENTACION TACITA:A0161
o3 FORMA DOCUMENTACION:O31-O32
o41 FORMA DIFUSION FORMAL:A0142
o42 FORMA DIFUSION INFORMAL:A0141
o4 FORMA DIFUSION:O41-O42
o51 FOCO APRENDIZAJE ADAPTATIVO/INCREMENTAL:A071
o52 FOCO APRENDIZAJE RADICAL:A072
o5 FOCO APRENDIZAJE:O51-O52
o61 FOCO EN LA CADENA VALOR FABRICACION:A032
o62 FOCO EN LA CADENA VALOR:DISTRIBUCION:A031
o6 FOCO EN LA CADENA VALOR:O61-O62
o71 FOCO DESARROLLO HABILIDADES INDIVIDUAL:A0111
o72 FOCO DESARROLLO HABILIDADES GRUPO: A0112
o7 FOCO DESARROLLO HABILIDADES: O71-O72
c1 Variables de Cultura Organizativa
(usadas para obtener las dimensiones de cultura) c2
c3
c4
c5
c6
c71
c72
c81
c82
c9
c10
c11
c12
c13
c141
c142
c143
c144

487

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

c145
c146
c15
c16
c17
c18
c19
c20
c21
c22
c23
c241
c242
c243
c244
c25
c26
c271
c272
c273
c28

Vs Solidaridad

Vl Lealtad

Vi Igualdad

Vr Responsabilidad

Vc Confianza

Vre Respeto

Vh Honestidad

Vsi Sinceridad

ch1a11h TABLA DE EMPLEADOS FIJOS

ch1a11m mujeres directivas producción

ch1a12m mujeres directivas comercial

ch1a13m mujeres directivas administración

ch1a21m mujeres mandos intermedios producción

ch1a22m mujeres mandos intermedios comercial

ch1a23m mujeres mandos intermedios administración

ch1a31m (resto) mujeres no directivas producción

ch1a32m (resto) mujeres no directivas producción

ch1a33 (resto) mujeres no directivas administración

ch1a11m

ch1a12h

ch1a12m

ch1a13h

ch1a13m

ch1a21h

ch1a21m

ch1a22h

ch1a22m

ch1a23h

ch1a23m

ch1a31h

ch1a31m

ch1a32h

ch1a32m

ch1a33h

488

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ch1a33m

ch1a Total de empleados fijos

ch1b Total de empleados eventuales

ch211

TABLA DE NIVEL ACADÉMICO

ch212
 ch213
 ch221
 ch222
 ch223
 ch3e11
 TABLA DE EDAD DE LOS EMPLEADOS FIJOS
 Ch3e12
 Ch3e13
 Ch3e21
 Ch3e22
 Ch3e23
 Ch3a11
 TABLA ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS FIJOS
 Ch3a12
 Ch3a13
 Ch3a21
 ch3a22
 ch3a23
 ch4 Número de personas reemplazadas
 ch221 % UNIVERSITARIOS PRODUCCIÓN (respecto al total de emp.)
 ch222 % UNIVERSITARIOS COMERCIAL (respecto al total de emp.)
 ch223 % UNIVERSITARIOS ADMINISTRACIÓN (respecto al total de emp.)
 chpd % MUJERES DIRECTIVAS EN PRODUCCIÓN (respecto al total de directivos en prod.)
 chcd % MUJERES DIRECTIVAS EN COMERCIAL (respecto al total de directivos en com.)
 chad % MUJERES DIRECTIVAS EN ADMINISTRACION (respecto al total de directivos en adm.)
 chpm % MUJERES EN MANDOS INTERMEDIOS EN PRODUCCIÓN (respecto al total de m. i en prod.)
 chcm % MUJERES EN MANDOS INTERMEDIOS EN COMERCIAL (respecto al total de m.i en com.)
 cham % MUJERES EN MANDOS INTERMEDIOS EN ADMINISTRACION (respecto al total de m.i en adm.)
 chpr % mujeres respecto al resto de empleados en producción
 chcr % mujeres respecto al resto de empleados en comercial
 char % mujeres respecto al resto de empleados en administración
 ratio_m % mujeres respecto al total de empleados fijos
 ratio_md % mujeres en puestos directivos respecto al total de directivos
 ce1 Sistema de planificación/ programación de la producción
 ce2 ESTADO SISTEMA GESTIÓN CALIDAD
 ce3 Quién define el estándar de calidad
 ce4 PLAZO DE ENTREGA MEDIO

489

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ce5 % NUEVOS PRODUCTOS SOBRE TOTAL
 ce61 Devolución de pedidos
 ce62 UTILIDAD INFORMACION BBDD
 ce63 TI EN COMUNICACIÓN Y DIFUSION CONOCIMIENTO
 ce64 TI ANALISIS E INTERPRETACION INFORMACION
 ce65 TI PARA RRHH
 ce66 GRADO UTILIZACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS
 ce6 PROMEDIO USO DE LAS ti (CE62,CE63,CE64 Y CE65)
 server # servidores, miniordenadores y mainframes en servicio
 ti61 PC'S EN I+D/DISEÑO
 ti62 PC'S EN LOGISTICA ENTRADA
 ti63 PC'S EN PRODUCCION
 ti64 PC'S EN LOGISTICA SALIDA
 ti65 PC'S EN COMERCIAL
 ti66 PC'S EN ADMINISTRACION
 ti67 PC'S EN INFORMATICA
 ti07 Aplicaciones CAD (experiencia en su uso: de 0 a 4)

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

ti07sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti08 Aplicaciones Aprovechamiento (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti08sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti09 Aplic. Plan./ prog producción (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti09sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti10 Aplic. Ctról de Op. En planta (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti10sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti11 Aplic. Gestión de stocks (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti11sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti12 Aplic. Logística y distribución (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti12sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti13 Aplic. Marketing y publicidad (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti13sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti14 Aplic. Gestión comercial (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti14sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti15 Aplic. At. Cliente y postventa (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti15sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti16 Aplic. Contabilidad (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti16sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti17 Aplic. Gestión tesorería (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti17sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti18 Aplic. Gestión activos fijos (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti18sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti19 Aplic. Nóminas (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti19sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti20 Aplic. Gestión RRHH (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti20sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti21 SIAD (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti21sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti22 Sw ofimático (experiencia en su uso: de 0 a 4)

490

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ti22sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti23 Correo electrónico (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti23sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti24 Flujo de trabajo (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti24sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti25 Páginas en internet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti25sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti26 Comercio electrónico (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti26sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti27 Intranet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti27sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti28 Extranet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti28sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti197 Inversión del 97 en aplicaciones informáticas (SW)
 ti297 Inversión del 97 en equipos proceso de información (HW)
 ti397 0
 ti497 Gasto del 97 en personal informático
 ti597 Servicios externos contratados en el 97
 ti697 Dotación del 97 para la amortiz. del HW
 ti797 Dotación del 97 para la amortiz. del SW
 ti897 Otros gastos del 97 relacionados con la explotación de las TI
 ti198 Inversión del 98 en aplicaciones informáticas
 ti298 Inversión del 99 en equipos proceso de información
 ti398 0
 ti498 Gasto del 98 en personal informático
 ti598 Servicios externos contratados en el 98
 ti698 Dotación del 98 para la amortiz. del HW
 ti798 Dotación del 98 para la amortiz. del SW
 ti898 Otros gastos del 98 relacionados con la explotación de las TI
 ti199 Inversión del 99 aplicaciones informáticas en el 99
 ti299 Inversión del 99 en equipos proceso de información

tj399 0
 ti499 Gasto del 99 en personal informático
 ti599 Servicios externos contratados en el 99
 ti699 Dotación del 99 para la amortiz. del HW
 ti799 Dotación del 99 para la amortiz. del SW
 ti899 Otros gastos del 99 relacionados con la explotación de las TI
 ti1 Frecuencia con que se ha contratado mantenimiento de eq. info
 ti2 Frecuencia con que se ha contratado la gestión del parque uinfo.
 ti3 Frecuencia con que se ha contratado consultoría informática
 ti4 Frecuencia con que se ha contratado cursos formación externa.
 ti5 Frecuencia con que se ha contratado desarrollo externo de sw
 ti6 Número de personas que integran el depto. de informática
 ti7 Número de empleados con conocimientos básicos de informática
 apl_prod Suma de aplicaciones en producción (ti07+ti08+ti09+ti10+ti11)
 apl_com Suma de aplicaciones en comercial (ti12+ti13+ti14+ti15+ti25+ti26)
 apl_adm Suma de aplicaciones en administración (ti16+ti17+ti18+ti19+ti20)

491

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

pc_total Número total de pcs (ti61+ti62 ...+ti67)
 pc_prod Suma de pcs en producción (ti61+ti62+ti63)
 pc_com Suma de pcs en comercial (ti64+ti65)
 ratio_pc RATIO:PCS SOBRE TOTAL EMPLEADOS
 apl_tran Suma de las aplicaciones transversales
 (ti21+ti22+ti23+ti24+ti27+ti28)
 eti Suma de esfuerzo informático (sin contar las amortizaciones)
 etinou Eti/1000 MM ptas
 ti7nou % empleados con conocimientos básicos en informática

492

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 14: VARIABLES INICIALES DE CAJAS RURALES

Nombre
 variable
 Descripción de la misma
 (etiqueta)
 g1 Antigüedad de la empresa
 g21 Productos de ahorro (0 ó 1, según lo realicen o no)
 g22 Productos de inversión (0 ó 1)
 g23 Servicios generales (0 ó 1)
 g24 Banca por Internet (0 ó 1)
 g25 Seguros (0 ó 1)
 g26 Otros
 bolsa Compra/venta de valores en bolsa
 asesoram Asesoramiento fiscal a los clientes
 banca_te Banca telefónica (call-center) o por GSM
 import Financiación de actividades de importación-exportación
 divisas Compra/venta y cambios de divisas
 g3 Facturación en miles de ptas. (margen ordinario)
 g3cod Facturación codificada de 1 a 5
 g4 Diversificación/integración
 g51 Relación calidad-coste (situación respecto competencia)
 g52 Preferencia de los clientes (situación respecto competencia)
 g53 Rapidez en sacar al mercado (situación respecto competencia)
 g54 Gestión de la calidad (situación respecto competencia)
 g55 Servicio al cliente (situación respecto competencia)
 g56 Bajo coste (situación respecto competencia)
 g61 Marketing (internalización-externalización)
 g62 Logística (internalización-externalización)

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

- g63 Desarrollo de proyectos I+D (internalización-externalización)
- g64 Desarrollo de proyectos de TI (internalización-externalización)
- g71 Identificación de los empleados con la empresa (autovaloración)
- g72 Motivación del personal (autovaloración)
- g73 Colaboración cuando surgen conflictos (autovaloración)
- g74 Absentismo (autovaloración)
- g81 Complejidad del entorno
- g82 Dinamismo del entorno
- g83 Capacidad de adaptación al entorno
- g91 Barreras de entrada
- g92 Competencia en el sector
- g93 Poder negociador del cliente
- g94 Poder negociador del proveedor

493

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

- g95 Facilidad para crear productos sustitutivos
- g10 Media anual de visitas posventa por cliente especial
- g111 Cambios tecnológicos en productos/servicios
- g112 Cambios tecnológicos en los procesos productivos
- g113 Cambios tecnológicos en sistemas de gestión
- g12 Promedio de cambios tecnológicos (g121,g122 y g123)

ao11

Variables de Aprendizaje Organizativo

(usadas para obtener: ffs y Os)

Obtenidas a partir de las preguntas del Bloque A0 del cuestionario

ao12

ao21

ao22

ao31

ao32

ao33

ao41

ao42

ao51

ao52

ao61

ao62

ao71

ao72

ao81

ao82

ao91

ao92

ao101

ao102

ao111

ao112

ao121

ao122

ao131

ao132

ao141

ao142

ao151

ao152

ao161

ao162

f1 FF1:ANALISIS DEL ENTORNO

f2 FF2:INSATISFACCIÓN

f3 FF3:PREOCUPACIÓN POR LA MEDIDA

f4 FF4:MENTES EXPERIMENTALES

f5 FF5:CLIMA DE APERTURA

f6 FF6:EDUCACIÓN CONTINUA

f7 FF7:VARIEDAD OPERACIONAL
f8 FF8:MÚLTIPLES PARTICIPANTES

494

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

f9 FF9:LIDERAZGO PARTICIPATIVO
f10 FF10:PERSPECTIVA SISTÉMICA
adqu_me PROMEDIO:F1,F2,F3 Y F4
adqu.med PROMEDIO:F1,F2,F3,F4, F9 Y F10
dis_med PROMEDIO:F5 Y F6
dis.med PROMEDIO:F5, F6,F9 Y F10
util_med PROMEDIO: F7 Y F8
util.med PROMEDIO: F7, F8, F9 Y F10
global PROMEDIO: F9 Y F10
media_to PROMEDIO: DE TODOS LOS Fi (F1,...,F10)
o11 FUENTE DE CONOCIMIENTO INTERNA
o12 FUENTE DE CONOCIMIENTO EXTERNA
o1 FUENTE DE CONOCIMIENTO: O11-O12
o21 ORIENTACIÓN AL PRODUCTO
o22 ORIENTACIÓN AL PROCESO
o2 ORIENTACIÓN PRODUCTO-PROCESO:O21-O22
o31 FORMA DE DOCUMENTACION EXPLICITA
o32 FORMA DE DOCUMENTACION TACITA
o3 FORMA DE DOCUMENTACION:O31-O32
o41 FORMA DE DIFUSION FORMAL
o42 FORMA DE DIFUSION INFORMAL
o4 FORMA DE DIFUSION:O41-O42
o51 TIPO DE APRENDIZAJE ADAPTATIVO/INCREMENTAL
o52 TIPO DE APRENDIZAJE RADICAL
o5 TIPO DE APRENDIZAJE:O51-O52
o61 SECCIÓN DE LA CADENA VALOR: PRODUCCIÓN
o62 SECCIÓN DE LA CADENA VALOR: COMERCIAL
o6 SECCIÓN DE LA CADENA VALOR:O61-O62
o71 DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES
o72 DESARROLLO DE HABILIDADES EN GRUPO
o7 DESARROLLO DE HABILIDADES: 071-072
c1 Variables de Cultura Organizativa
(usadas para obtener las dimensiones de cultura)
Obtenidas a partir de las preguntas del Boque C del cuestionario
c2
c3
c4
c5
c6
c71
c72
c81
c82
c9
c10
c11
c12
c13
c141

495

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

c142
c143
c144

c145
c146
c15
c16
c17
c18
c19
c20
c21
c22
c23
c241
c242
c243
c244
c25
c26
c271
c272
c273
c28
vs Solidaridad
vl Lealtad
vi Igualdad
vr Responsabilidad
vc Confianza
vre Respeto
vh Honestidad
vsi Sinceridad
ch1a11h TABLA DE EMPLEADOS FIJOS
en el
Bloque CH del cuestionario
ch1a11m
ch1a12h
ch1a12m
ch1a13h
ch1a13m
ch1a21h
ch1a21m
ch1a22h
ch1a22m
ch1a23h
ch1a23m
ch1a31h
ch1a31m
ch1a32h

496

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ch1a32m
ch1a33h
ch1a33m
ch1a Total de empleados fijos
ch1b Total de empleados eventuales
ch211
TABLA DE NIVEL ACADÉMICO
(Bloque CH)
ch212
ch213
ch221
ch222
ch223
ch3e11

TABLA DE EDAD DE LOS EMPLEADOS FIJOS

(Bloque CH)

ch3e12

ch3e13

ch3e21

ch3e22

ch3e23

ch3a11

TABLA DE ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS FIJOS

(Bloque CH)

ch3a12

ch3a13

ch3a21

ch3a22

ch3a23

ch4 Número de personas reemplazadas en el último año

ch221 % Universitarios en producción (respecto al total de emp.)

ch222 % Universitarios en comercial (respecto al total de emp.)

ch223 % Universitarios en administración (respecto al total de emp.)

ch22nou Porcentaje de universitarios sobre el total de empleados

ch3a2nou Porcentaje de empleados con antigüedad superior a 10 años

ch3e2nou Porcentaje de empleados mayores de 55 años

chpd % Mujeres directivas en producción (respecto al total de directivos en prod.)

chcd % Mujeres directivas en comercial (respecto al total de directivos en com.)

chad % Mujeres directivas en administracion (respecto al total de directivos en adm.)

chpm % Mujeres en mandos intermedios en producción (respecto al total de m. i en prod.)

chcm % Mujeres en mandos intermedios en comercial (respecto al total de m.i en com.)

cham % Mujeres en mandos intermedios en administracion (respecto al total de m.i en adm.)

chpr % Mujeres respecto al resto de empleados en producción

chcr % Mujeres respecto al resto de empleados en comercial

char % Mujeres respecto al resto de empleados en administración

ratio_m % Mujeres respecto al total de empleados fijos

ratio_md % Mujeres en puestos directivos respecto al total de directivos

ratio_d % Directivos y mandos intermedios respecto al total de emp.

ce1 Estado sistema gestión calidad

497

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ce2 Estándar de calidad

ce3 Plazo de entrega medio (préstamo de 12 MM de ptas.)

ce4 Nivel de innovación

ce51 Utilidad informacion de las BBDD

ce52 TI en comunicación y difusion del conocimiento

ce53 TI para el analisis e interpretacion de la informacion

ce54 TI para la gestión de RRHH

ce55 Grado utilización de equipos autodirigidos

ce56 Utilidad media percibida de las TI (ce51,ce52,ce53 y ce54)

server N° de servidores, miniordenadores y mainframes en servicio

servers N° de servidores

mainfram N° de mainframes

servback N° de servidores y mainframes en backoffice

servfron N° de servidores y mainframes en frontoffice

servadm N° de servidores y mainframes en administración de sssc

seradm N° de servidores y mainframes en administración

(backoffice+administración de los sssc)

servinfo N° de servidores y mainframes en informática

servmark N° de servidores y mainframes en marketing

servall N° de servidores y mainframes prestando servicio global

serv_rc N° de servidores y mainframes en red comercial

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

serv_sc N° de servidores y mainframes en servicios centrales (sscc)
 ti61 N° de PCs en Frontoffice
 ti62 N° de PCs en Backoffice
 ti63 N° de PCs en Administración
 ti64 N° de PCs en Informática
 ti65 N° de PCs en Marketing
 ti66 N° de cajeros en sucursales
 ti67 N° de cajeros en servicios centrales
 ti08 Gestión de cc. y de ahorro (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti08sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti09 Gestión de IPF (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti09sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti10 Gestión de créditos y préstamos (de 0 a 4)
 ti10sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti11 Gestión de cartera de efectos (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti11sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti12 Gestión de op. De valores (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti12sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti13 Aplic. Marketing y publicidad (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti13sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti14 Aplic. Gestión comercial (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti14sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti15 Aplic. At. Cliente y postventa (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti15sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti16 Aplic. Contabilidad (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti16sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti17 Aplic. Gestión tesorería (experiencia en su uso: de 0 a 4)

498

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ti17sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti18 Aplic. Gestión activos fijos (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti18sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti19 Aplic. Nóminas (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti19sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti20 Aplic. Gestión RRHH (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti20sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti21 SIAD (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti21sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti22 Sw ofimático (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti22sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti23 Correo electrónico (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti23sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti24 Flujo de trabajo (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti24sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti25 Páginas en internet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti25sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti26 Comercio electrónico (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti26sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti27 Intranet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti27sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti28 Extranet (experiencia en su uso: de 0 a 4)
 ti28sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti29 Cajeros automáticos, tarjetas
 ti29sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti30 TPVs
 ti30sn Desarrollo a medida: 0 ó 1
 ti197 Inversión del ej. 97-98 en aplicaciones informáticas (SW)
 ti297 Inversión del 97-98 en equipos proceso de información (HW)
 ti397 Inversión del 97-98 en equipos proceso de info. en montaje
 ti497 Gasto del 97-98 en personal informático
 ti597 Servicios externos contratados en el 97-98
 ti697 Dotación del 97-98 para la amortiz. Del HW
 ti797 Dotación del 97-98 para la amortiz. Del SW

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez

ti897 Otros gastos del 97-98 relacionados con la explotación de las TI
 ti198 Inversión del 98-99 en aplicaciones informáticas
 ti298 Inversión del 98-99 en equipos proceso de información
 ti398 Inversión del 98-99 en equipos proceso de info. en montaje
 ti498 Gasto del 98-99 en personal informático
 ti598 Servicios externos contratados en el 98-99
 ti698 Dotación del 98-99 para la amortiz. Del HW
 ti798 Dotación del 98-99 para la amortiz. Del SW
 ti898 Otros gastos del 98-99 relacionados con la explotación de las TI
 ti199 Inversión del 99-00 aplicaciones informáticas en el 99
 ti299 Inversión del 99-00 en equipos proceso de información
 ti399 Inversión del 99-00 en equipos proceso de info. en montaje
 ti499 Gasto del 99-00 en personal informático

499

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ti599 Servicios externos contratados en el 99-00
 ti699 Dotación del 99-00 para la amortiz. Del HW
 ti799 Dotación del 99-00 para la amortiz. Del SW
 ti899 Otros gastos del 99-00 relacionados con la explotación de las TI
 ti100 Inversión del 99-00 aplicaciones informáticas en el 99
 ti200 Inversión del 99-00 en equipos proceso de información
 ti300 Inversión del 00-01 en equipos proceso de info. en montaje
 ti400 Gasto del 00-01 en personal informático
 ti500 Servicios externos contratados en el 99
 ti600 Dotación del 00-01 para la amortiz. Del HW
 ti700 Dotación del 00-01 para la amortiz. Del SW
 ti800 Otros gastos del 00-01 relacionados con la explotación de las TI
 ti1 Frecuencia con que se ha contratado mantenimiento de equipos
 informáticos
 ti2 Frecuencia con que se ha contratado la gestión del parque
 microinformático
 ti3 Frecuencia con que se ha contratado consultoría informática
 ti4 Frecuencia con que se han contratado cursos formación externa.
 ti5 Frecuencia con que se ha contratado desarrollo externo de sw
 ti6 Número de personas que integran el depto. de informática
 ti7 Número de empleados con conocimientos básicos de informática
 apl_prod Suma de aplicaciones en producción (ti08+ti09+ti10+ti11+ti12+ti29)
 apl_com Suma de aplicaciones en comercial (ti13+ti14+ti15+ti25+ti26+ti30)
 apl_adm Suma de aplicaciones en administración (ti16+ti17+ti18+ti19+ti20)
 pc_total Número total de pcs (ti61+ti62 ...+ti65)
 pc_prod N° de PCs en producción (ti61)
 pc_adm Suma de PCs en administración (ti62+ti63)
 pc_info N° de PCs dedicados a la informática (ti64)
 pc_com N° de PCs dedicados a marketing (ti65)
 pc_redco N° de PCs en red comercial
 pc_sssc N° de PCs en servicios centrales
 ratio_pc Ratio de PCs sobre total empleados
 apl_tran Suma de las aplicaciones transversales
 (ti21+ti22+ti23+ti24+ti27+ti28)
 res_00 Resultado neto del ejercicio 00-01
 b°ex_00 Beneficios extraordinarios del ejercicio 00-01
 queb_00 Quebrantos extraordinarios del ejercicio 00-01
 baidi_00 Baidi del ejercicio 00-01
 ac_00 Activo patrimonial del ejercicio 00-01
 eva_00 Eva del ejercicio 00-01
 res_99 Resultado neto del ejercicio 99-00
 b°ex_99 Beneficios extraordinarios del ejercicio 99-00
 queb_99 Quebrantos extraordinarios del ejercicio 99-00
 baidi_99 Baidi del ejercicio 99-00
 ac_99 Activo patrimonial del ejercicio 99-00
 eva99 Eva del ejercicio 99-00
 res_98 Resultado neto del ejercicio 98-99
 b°ex_98 Beneficios extraordinarios del ejercicio 98-99

500

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

queb_98 Quebrantos extraordinarios del ejercicio 98-99
 baidi_98 Baidi del ejercicio 98-99
 ac_98 Activo patrimonial del ejercicio 98-99
 eva_98 Eva del ejercicio 98-99
 res_97 Resultado neto del ejercicio 97-98
 b°ex_97 Beneficios extraordinarios del ejercicio 97-98
 queb_97 Quebrantos extraordinarios del ejercicio 97-98
 baidi_97 Baidi del ejercicio 97-98
 ac_97 Activo patrimonial del ejercicio 97-98
 eva97 Eva del ejercicio 97-98
 eti97 Esfuerzo informático del ejercicio 97-98
 eti98 Esfuerzo informático del ejercicio 98-99
 eti99 Esfuerzo informático del ejercicio 99-00
 eti00 Esfuerzo informático del ejercicio 00-01
 eva97rel Eva del ejercicio 97-98 relativizado al activo
 eva98rel Eva del ejercicio 98-99 relativizado al activo
 eva99rel Eva del ejercicio 99-00 relativizado al activo
 eva00rel Eva del ejercicio 00-01 relativizado al activo
 eti97rel Eti del ejercicio 97-98 relativizado al activo
 eti98rel Eti del ejercicio 98-99 relativizado al activo
 eti99rel Eti del ejercicio 99-00 relativizado al activo
 eti00rel Eti del ejercicio 00-01 relativizado al activo
 eva Eva agregado de los 4 ejercicios
 evarel Eva agregado relativizado al activo total
 eti Eti agregado de los 4 ejercicios
 etinou Eti/1000 MM ptas
 inv_sw Inversión/gasto total (4 ejercicios) en aplicaciones informáticas
 inv_hw Inversión/gasto total en equipos proceso de información
 gasto_se Gasto total en servicios externos contratados
 otros_ti Otros gastos relacionados con la explotación de las TI
 etirel Eti agregado de los 4 ejercicios, relativizado al activo total
 etirelm Eti medio de los 4 ejercicios, relativizado al activo medio
 evam Eva medio de los 4 ejercicios
 evarelm Eva medio de los 4 ejercicios, relativizado al activo medio
 etim Eti medio de los 4 ejercicios
 activo_m Activo medio de los 4 ejercicios
 ac_total Suma de los activos de los 4 ejercicios
 baidim Baidi medio de los 4 ejercicios

501

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 15: VARIABLES DE CLUSTERS DE COOPERATIVAS
 CITRÍCOLAS

VARIABLE FACTOR
 Clu3_in2 Innovación
 Clu4_en1 Entorno
 Clu_2_or2 Organización
 Clu4_es2 Estrategia
 Clu3_tce T.I. (Ceperti)
 Clu3_cu3 Cultura Organizativa
 Clu3_cg3 Tamaño de las Cooperativas
 Clu3_coo Cultura Sumatoria
 Clu3_ac2 Aprendizaje Organizativo con todas las
 variables
 Clu3_aoc A.O. Con AOfACT (sumatoria)

Clu3_vco Ventas (G3)
Clu3_eco Estructura
Clu3_g3r Ventas por persona (G3REL_PE)
Clu3_tgr TI relativo a ventas (ETIMEDG3)

502

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 16: VARIABLES DE CLUSTERS DE CAJAS RURALES

VARIABLE FACTOR

Clu3_icr Innovación
Clu3_enr Entorno
Clu3_ocr Organización
Clu2_esr Estrategia
Clu2_tr1 T.I.
Clu3_ccr Cultura Organizativa
Clu3_rg3 Tamaño de las Cooperativas
Clu3_crp Cultura (variable agregada)
Clu3_acr A.O. Con AOFAC (sumatoria)
Clu3_grp G3rel_pe
Clu3_vcr Ventas (G3)
Clu3_ecr Estructura
Clu3_g3p Ventas por persona (G3REL_PE)
Clu3_tcp TI (CEPERTI)
Clu3_tg3 TI relativo a ventas (ETIMEDG3)
Clu3_eva EVAREMED

503

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

ANEXO 17: CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

RANGO: (4-20) RANGO: (5-25)

CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN

A(Muy Alto) 16,8-20 A(Muy Alto) 21-25

B(Alto) 13,6-16,8 B(Alto) 17-21

C(Medio) 10,4-13,6 C(Medio) 13-17

D(Bajo) 7,2-10,4 D(Bajo) 9-13

E(Muy Bajo) 4-7,2 E(Muy Bajo) 5-9

RANGO: (12-60) CPARTICI RANGO: (17-85) AOFAC

CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN

A(Muy Alto) 50,4-60 A(Muy Alto) 71,4-85

B(Alto) 40,8-50,4 B(Alto) 57,8-71,4

C(Medio) 31,2-40,8 C(Medio) 44,2-57,8

D(Bajo) 21,6-31,2 D(Bajo) 30,6-44,2

E(Muy Bajo) 12-21,6 E(Muy Bajo) 17-30,6

RANGO: (2-10) RANGO: (3-15)

CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN

A(Muy Alto) 8,4-10 A(Muy Alto) 12,6-15

B(Alto) 6,8-8,4 B(Alto) 10,2-12,6

C(Medio) 5,2-6,8 C(Medio) 7,8-10,2

D(Bajo) 3,6-5,2 D(Bajo) 5,4-7,8

E(Muy Bajo) 2-3,6 E(Muy Bajo) 3-5,4

RANGO: (1-5)

CALIFICACIÓN

(GRADO O NIVEL)

PUNTUACIÓN

A(Muy Alto) 4,2-5

B(Alto) 3,4-4,2

C(Medio) 2,6-3,4

D(Bajo) 1,8-2,6

E(Muy Bajo) 1-1,8

504

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

BIBLIOGRAFÍA

Aeca: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997) Cultura y Cambio Organizacional. Organización y Sistemas 8.. Madrid: Ortega Ediciones Gráfica. 1ª edición, nº8,.

Aguirre, Amaia. (2001). "Los Principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº39, pp. 93- 112.

Ahumada, L. (1998): Estilos de aprendizaje organizacional y su relación con los criterios de eficacia organizacional, Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Psicología, Madrid.

Alba Benaches, Nardi, Piñana López, Lorena y Romero Martínez, Pascual. (2000) Las Cooperativas Valencianas-Manual para su constitución y funcionamiento. Valencia: Cofederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

Alonso, Esteban, Osca, Amparo y Palací, Francisco. (1996) "El patrón ideal de la cultura organizacional" Revista de Psicología Social

Alvarez Clau, Sergio (2001) "El cambio en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana ante la Sociedad de la Información" Proyecto Final de Carrera en la Escuela de Telecomunicaciones de la Universidad politécnica de valencia.

Amorós i Pla, Joan. (1999) La Nueva Cultura Empresarial, una respuesta audaz a los retos del siglo XXI. Coordinación y supervisión. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores. Generalitat de Cataluña. Departamento de Industria, comercio y turismo. Segunda edición..

Andreu R., Ricart J.E., Valor J. (1995) "La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, innovación y cambio". Estudios y Ediciones IESE, SL..

Andreu, R.; Ricart, J.; y Valor, J. (1994): La organización en la era de la información, Mc Graw-Hill, Barcelona.

Andreu, R.; Ricart, J.; y Valor, J. (1996): Estrategia y Sistemas de Información, Mc Graw-Hill, Barcelona. 2ª Ed.

Applegate, Austin y McFarlan. (2002): Creating Business Advantage in the

505

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Applegate, Linda M. (1995) "Designing and Managing the Information Age: Organizational Challenges and opportunities". Harvard Business School Press Boston.

Applegate, McFarlan y Mckenney, R. (1999): Corporate Information Systems Management Boston Massachusetts: McGraw-Hill 5th ed.

Arango, Martín Darío; Moncaleano, Gloria Ilse y Cutanda, Eva (2000) "El Comercio Electrónico como ventaja Competitiva en las PYMES. Un nuevo rol en la gestión empresarial" Depto de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia-Colombia Revista Tecnología Administrativa VOLUMEN: XIV N°33

Argyris, C. (1977): "Double loop learning in organizations", Harvard Business Review, Septiembre-Octubre.

Argyris, C. y Schön, D. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Argyris, C. y Schön, D. (1996): Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. (2000): Handbook of Organizational Culture & Climate. California: Sage Publications, Inc.

Ashkanasy, Neal M; Broadfoot, Lyndelle E. Y Falkus, Sarah. (2000): "Questionnaire Measures of Organizational Culture", cap. 8 pp. 131-145, Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc..

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1997) Cultura y Cambio Organizacional. Gasalla Dapena, José M^a (ponente). Organización y Sistemas. Madrid: Ortega Ediciones Gráficas. Documento n° 8, Enero.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1999) Arquitectura Organizativa De Val Pardo, Isabel (ponente). Principios de Organización y Sistemas.. Madrid: Ortega Ediciones Gráficas. Documento n° 10, Febrero, p.46.

Bain, A. (1998): "Social Defenses Against Organizational Learning", Human Relations, Vol. 51, n° 3.

Barnard, C. (1938): "Las funciones del ejecutivo". Harvard Univ. Press, Cambridge, Massachusetts

Beascoechea, José M^a; Iruretagoyena, Javier; Zubillaga, Francisco J.; Grafulla, Carmen; Bilbao, Karmele; Iruretagoyena, M^a del Carmen y Díaz, Pablo. (1993). Diagnóstico, Estrategias, Cultura de la Empresa y su Cambio". Bizkaia: Servicio Editorial / Argitarapen Zerbitzua.

506

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Bellavista, Joan; Turpin, Tim; Hill, Stephen y De Miguel, Jesús M. (1998).

“Cultura Organizativa de Investigadores y entorno político y social”. Papers. Revista de Sociología, nº54, pp. 79-109.

Bierly, P.E. y Chakrabarti, A. (1996-winter): “Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry”, Strategic Management Journal, vol 17, pp. 209

224.

Boletín de información Agraria. Especial de Cooperativas 1996. Nº2, 121, año XII- Edita Consellería de Agricultura y Medio Ambiente.

Brynjolfsson, Eric & Hitt, Lorin M. (1996): “Productivity, Bussines Profitability, an Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Tecnology Value”. MIS Quaterly, June.

Caballer Mellado, Vicente. (1988). “Reflexiones en torno al Cooperativismo (La Situación Española Actual” El Crédito Cooperativo en España, Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa. Valencia: CIRIEC España. nº5, Octubre-Diciembre.p.169.

Caballer, Vicente (1992) Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias . Madrid: Ediciones Mundi – Prensa. 4ª Edición.

Camaleño Simón, Mª Cristina. (2001). “Gnosis Gestionada Integralmente. De la Cultura Diferenciada a la Ventaja Renovable”. Alta Dirección. Año XXXVII, nº219, sep/oct, pp.63-76.

Carley, K. (1992): “Organizational Learning and Personnel turnover”, Organization Science, Vol 3, pp. 20-46.

Casos Empresariales de la Economía Social Valenciana-La Economía Solidaria. (1997). Valencia: CIRIEC-España (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa).

Claver Cortés, Enrique, Gascó Gascó, José Luis; Llopis Taverne, Juan. (2000): “La Cultura Empresarial” Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo . Madrid: Editorial Civitas, segunda edición, pp. 365-388.

Claver Cortés, Enrique, Gascó Gascó, José Luis; Llopis Taverne, Juan. (2002): “Delimitaciones y Mejoras de la Comunicación en la Cultura Empresarial” Alta Dirección . Nº222, marzo-abril.

Claver Cortés, Enrique, Llopis Taverne, Juan, Lloret Llinares, Marcelino y Molina Manchón, Hipólito. (1996): Tema 30: “La Cultura Empresarial”. Manual de Administración de Empresas. Madrid: Editorial Civitas, tercera edición, pp. 641-657.

Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAIE) (2000) “Informe Asamblea General Ordinaria del año 2000”. Valencia

507

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (1996) Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa.

Valencia:.

Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (1999) Nueva Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. Valencia: Artes Gráficas, S. Coop. V.

Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. (2002) "El Cooperativismo Valenciano. Memoria 2000/2001. Valencia.

Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, Generalitat Valenciana. Las Cuentas del Cooperativismo Agrario Valenciano 1996 - 2000

Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, Generalitat Valenciana. (2002)

Las organizaciones de productores de frutas y hortalizas de la Comunidad Valenciana

Corso M., Françalanci CH., Maggiolini P. (1995): "Information system benefits analysis: A model supporting evaluation at portfolio level".

Covey, Stephen R.(1998): Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva Barcelona:

Novagrafik, S. L., 1ª edición, 9ª reimpresión, p.28 y 36.

Chandler, A. (1967): Estrategia y Estructura. Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial. Cambridge, MIT Press, Mass.

Chaves, Rafael. (1996) La Cooperación empresarial en la economía social. Un análisis de las empresas valencianas de trabajo asociado de los sectores textil y del mueble. Generalitat Valenciana. Valencia: CIRIEC.

Chismol, R. Y Rodenes M. (1996): "De la jerarquía de la economía industrial a la red de la economía de la información" Documento inédito, Universidad Politécnica de Valencia.

Davenport, Thomas H, De Long, David W y Beers, Michael C. (1998): "Proyectos Exitosos de gestión del Conocimiento". Harvard DEUSTO, nº85, Jul/Ag, pp.4

19.

De Miguel Fernández, Enrique. (1993): Introducción a la gestión "Management". Valencia: Servicios de Publicaciones U.P.V., 7ª Edición,.

De Val Pardo, Isabel. (1997): Organizar. Acción y Efecto. Madrid:ESIC Editorial, PP.307-314.

Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre La Identidad Cooperativa. (1996). Los Principios Cooperativos. Editado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, y reeditado por la Confederación de cooperativas de la Comunidad Valenciana. 3ª Edición.

Del Campo y Rodenes, M. (1997): "Redes de empresas la organización del futuro", Alta Dirección.

508

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Del Val Nuñez, María Teresa (1994) Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio Madrid: Ediciones Rialp, S.A., Universidad de Navarra.

DiBella, A. y Nevis, E.C. (1998): How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability, Jossey-Bass Inc, California.

DiBella, A.; Nevis, E. y Gould, J. (1996-05): "Understanding Organizational Learning Capability", Journal of Management Studies, Vol 33, nº 3 pp. 361

379.

Dickson, Marcus W; Aditya, Ram N. Y Chhokar, Jagdeep S. (2000): "Definition and Interpretation in Cross-Cultural Organizational Culture Research. Some Pointers From the GLOBE Research Program", cap.28. pp. 447-464, Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Díez Argal, Wenceslao. (1984). El socio Cooperativo. Garantías y Recursos. Barcelona: Ediciones Ceac, S. A. Biblioteca Ceac de Cooperativismo.

Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", Organization Studies, Vol. 14, nº 3, pp. 375-394.

Drucker, Peter F. (2000). "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío". Harvard Deusto Business Review, nº98, Sep/Oct, pp.4-16.

Duncan, R.D. y Weiss, A. (1979): "Organizational learning: implications for organizational design", Research in Organizational Behaviour, [ed.] B. Shaw et. al., Vol 1, pp. 75-123, JAI Press, Greenwich.

Edmondson, A. y Moingeon, B. (1996): "When to Learn How and when to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage", en B. Moingeon y A. Edmonson [ed.]: Organizational Learning Competitive Advantage, pp. 17-37, Sage Publications, London.

Fiol, C. y Lyles, M. (1985): "Organizational Learning", Academy of Management Review, Vol. 10, nº 4, pp. 803-813.

Flamholtz, Eric (2002) "La cultura empresarial y la cuenta de resultados" Harvard Deusto Business Review, nº107, Mar/Abr, pp.62-69

Franke, Richard H.; Hofstede, Geert y Bond, Michael H. (1991): "Cultural roots of Economic Performance: a Research note". Strategic Management Journal, Vol. 12, 165-173

Frontodona, Joan. (2001). " Para no perdernos en la globalización: una reflexión desde la ética". Harvard Deusto Business Review, nº100, En/Feb, pp.16-25

Fulmer, Robert M. Y Keys, J. Bernard. (2001) "Entrevista con Chris Argyris: el aprendizaje organizativo". Harvard Deusto Business Review, nº104, Sep/Oct, pp.10-21.

Galbraith, J. (1977): Organization Design, Reading, Addison-Wesley, Mass. 509

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

García Echevarría, Santiago (1989) El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad, Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.

García, Salvador; Dolan, Shimon y Navarro, Christian. (1999): "La Dirección por valores para Animar la empresa en Entornos turbulentos". Harvard DEUSTO, nº90, May/Jun, pp.78-89.

Garratt, B. (1990): Creating a Learning Organization: A guide to Leadership, Learning and Development, Simon & Schuster, New York

Garriga, F y Rajadell, M. (2001): "La cultura empresarial de la mejora continua y sus consecuencias" IV Congreso de Ingeniería de Organización, Universidad de Sevilla, Sevilla 13-14 septiembre, p.45.

Garvin, D.A. (1993): "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, Julio-Agosto, pp.78ss.

Generalitat Valenciana (1998) Directorio de las Cooperativas del Sector Agrario Valenciano. Edita. Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Generalitat Valenciana La empresa Cooperativa agraria Valenciana- Índices económicos financieros 1992-1995. Especial cooperativas. Nº3, Nº125- año XIII-1997. Edita Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Goldberg, Beverly. (1998): "La Ansiedad de la Alta Tecnología". Harvard Deusto Business Review, nº85, Spbre/Oc, pp.90-95.

González Ladrón de Guevara, Fernando. (2001) "Caracterización de los Procesos de Aprendizaje Organizativo y su relación con las Tecnologías de la Información. Aplicación al Sector Textil Hogar de la Comunidad Valenciana". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Junio

González Simón, Miguel (1999) "La Cultura Fuerte y la productividad Empresarial. Algunos Ejemplos" AEDEM.

Greco, JoAnn. (2001) "'Coaching": la cultura del entrenamiento". Harvard Deusto Business Review, nº104, Sep/Oct, pp.76-80.

Hamel, Gary. (1998) "Innovación Estratégica y Creación de valor". Harvard Deusto Business Review, nº84, May/Jun, pp.6-13.

Henderson, J. (1990): "Plugging into strategic partnerships: the critical IS"

Hernandez Sam Pieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (1998) Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill, segunda edición.

Hofstede, Geert. (1991) Culture And Organizations: Software of the Mind London: Mc. Graw-Hill Book Company (UK) Limited, 260-3.

Hofstede, Geert. (1998) "Linking Structure to Culture" cap.12, Advancement in Organizational Behaviour, pp.201-217.

510

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Hofstede, Geert. (1998): "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach" Institute for Reseach on Intercultural Cooperation, Maastricht and Tilburg, The Netherlands. Journal Of Management Studies 35:1 January

Hofstede, Geert. (1999): Culturas y Organizaciones. El software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial.

Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Daval Ohavy, Denis; Sanders, Geert. (1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". Administrative Science Quaterly, vol.35(2), pp.286

316. Cornell University.

Huber, G.P. (1991): "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol 2, nº 1, pp. 88-115.

Huber, G.P. (1996): "Organizational learning: A guide for executives in technology critical organizations", *Int. J. Technology Management*, vol 11, (7/8), pp. 821

832.

Huesa, I. et. al. (1996): "Las tecnologías de la información en la empresa", Ediciones Cuadernos de Cinco Días.

Juliá Igual, Juan Francisco y Server Izquierdo, Ricardo José. (1996). *Fiscalidad de Cooperativas Teoría y Práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide, Tercera Edición

Kassarjian, J.B. (1998): "La Paradoja de Dirigir Un Cambio Harvard Deusto Business Review, nº85, Spbre/Oc, pp.4-8.

Kim, D.H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol 35, nº 1, Otoño, pp. 37-50.

Kimberly, J. y Miles, R. (1979): *The Organizational Life-Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Kocourek, Paul F y Hyde, Paul. (2001). "El modelo 2 de organización, un nuevo estilo de gestión". *Harvard Deusto Business Review*, nº105, Nov/Dic, pp.54-62

KPMG Peat Marwick (1996): *Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprendizaje de la empresa española*, KPMG, Bilbao.

Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. *Administración de los Sistemas de Información-Organización y Tecnología*. Tercera Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., p.128-130.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J.W. (1970): *Empresa y Entorno: Gestión de la Integración y Diferenciación*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.

Lawrence, Paul R. and Dyer, Davis. (1983): *Renewing American Industry. Organizing for efficiency and innovation*. NY: The free press.

511

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Leavitt, H.J., and Whisler, T.L., (1958): "Management in the 1980s". *Harvard Business Review*, 36,6 (Nov-Dic,), pp.41-48.

León, Orfelio G. y Montero, Ignacio. (1998) *Diseño de Investigaciones*. Madrid: Mac. Graw-Hill, primera edición.

Lessem, R. (1991): *Total Quality Learning: Building a Learning Organisation*, Basil Blackwell, Oxford.

Lessem, R. (1992): *Gestión de la Cultura Corporativa*, Madrid: Diaz de Santos.

Lesser, Eric y Prusak, Laurence. (2001). "Preserving Knowledge in an Uncertain World". *MIT Sloan Management Review*, Vol , nº , Otoño, pp. 101-102

Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana. (1998). Valencia: CIRIEC - España. 2ª Edición.

Loewe, Pierre; Williamson, Peter y Chapman wood, Robert. "Cómo aplicar los estilos de innovación estratégica más eficaces". Harvard Deusto Business Review, nº105, Nov/Dic, pp.42- 52.

López Cabarcos, María de los Angeles. (2000) "La Gestión del Valor: El Análisis del Valor y la Dirección por Valores". Harvard Deusto Business Review, nº94, En/Feb, pp.77-78.

Marco Gual, Amparo y Moya Clemente, Ismael. (2000). " El Efecto del tamaño en la eficiencia de las Cajas Rurales Españolas". Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº187, pp.87-108.

Marco Gual, M^a Amparo (1998) "La Eficiencia en el Sector de Crédito Cooperativo en España: Identificación y Análisis de las Principales Variables". Universitat Jaume I.

March, J.G. (1991): "Exporation and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol 2, nº 1, Febrero, pp. 20-26.

Martí Cosme, Raúl (2001). Levante, Julio 29.

Martínez León, Inocencia María (2002) "El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena, Julio.

Mashari-Al (1999) "BPR Implementation process: an analysis of key sucess and failure factors." BPM Journal, Vol 5, nº 1, p.88. UK.

Mason R. (1984): "Information systems technology and corporate strategy". The information systems research challenge. Proceedings edited by F. w. McFarlan, HBS, Boston pp.261-304

Mayo, A. y Lank, E. (1994): The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage, Institute of Personnel Development, London. Las organizaciones que aprenden, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.

512

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

McFarlan, F.W., Cash, J.I. y McKenney. (1988): Corporate Information Systems Management: Text and Cases. Irwin, Homewood.

McGill, M.E. y Slocum, J.W.Jr. (1994): The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplance Needs, Wiley, New York.

McGregor, D. (1985): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.

Melián Navarro, María Desamparados (1998) "La Competitividad de las secciones de Crédito de las Cooperativas Agrarias en el Crédito Cooperativo. Universidad politécnica de Valencia.

Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): "Las Ventajas que ofrecen las cooperativas en le Tercer Milenio" el día 7 de Julio de 2001 en el 7º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU, a la 79ª Jornada cooperativa Internacional de la ACI

Michela, Jhon L. y Burke, w. Warner. (2000): "Organizational Culture and Climate in Transformations for Quality and Innovation". Cap. 14, p.225-244. Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste

P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. V Conferencia Europea de Economía Social. (1995) Contribución de las Cooperativas Mutualidades y Asociaciones a la Consolidación del bienestar social y al crecimiento del empleo. Sevilla. Octubre. Madrid: I.G. CARO, S, L.

Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. Harper and Row. NY,

Miñana Terol, José Luis. (2001) "Desarrollo de un Modelo que permita el Diagnóstico en la Aportación de valor de la Infraestructura de Tecnologías de la Información (TI)". Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, septiembre.

Miquel, Salvador, Bigné, Enrique, Lévy, Jean-Pierre, Cuenca, Antonio Carlos y Miquel, María José. (1997) Investigación de Mercados. Madrid: McGrawHill/ Interamericana de España, S.A., primera edición.

Mitcham, Carl. (2000) "La Transformación tecnológica de la cultura y la crisis de los deseos". Revista de Occidente, nº228, mayo, pp.33-51.

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse (2001) "Estado Actual y Evolución del Comercio Electrónico a nivel Internacional, en España y Colombia. Un análisis comparativo". Trabajo de Investigación para lograr la Suficiencia Investigadora en la Universidad Politécnica de Valencia.

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse (2001) "Las Tecnologías de la Información en la Producción de Ventajas Competitivas". Trabajo de Investigación para lograr la Suficiencia Investigadora en la Universidad Politécnica de Valencia.

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Rodenes Adam, Manuel; Yusti Ramírez, Hernán (2001) "El Comercio Electrónico en América Latina: Estudio

513

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Comparativo del Estado y Tendencias" IX Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC San José de Costa Rica

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Rodenes Adam, Manuel; Torralba Martínez, José María (2001) "El Cambio en Empresas Cooperativas ante la Sociedad de la Información. Aplicado en Valencia" IX Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC San José de Costa Rica

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Caballer Mellado, Vicente; Alvarez Clau, Sergio (2001) "El Aprendizaje Organizativo en las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana XVII Congreso Nacional de Ingeniería de Proyectos Murcia

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Torralba Martínez, José María; Guadalajara, Olmeda, Natividad (2001) "La Cultura Empresarial en las Cooperativas Citrícolas y en las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana" XVII Congreso Nacional de Ingeniería de Proyectos Murcia

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Torralba Martínez, José María y Caballer Mellado, Vicente (2002) "Análisis de Regresión aplicado a las Cooperativas Citrícolas y Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana. Factores de Aprendizaje y de Gestión" II Conferencia de Ingeniería de Organizaciones, Vigo

Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Torralba Martínez, José María; Rodenes Adam, Manuel (2002) "Influencia de la Cultura Organizativa y la Tecnología de la Información en las Cooperativas de la Comunidad Valenciana" VI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, Barcelona.

Moncaleano, Gloria Ilse; Rodenes, Manuel; Gil, Ignacio. (2000) Comercio

Electrónico: Estado y Tendencias V Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos Actas en CD y Abstracts con I.S.B.N.: 84-8409-075-2, pg.188
Lérida

Montero Garcia, Andrés. (1996). El Cooperativismo Agroalimentario y formas de Integración. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación- Secretaría General Técnica. Madrid: Centro de Publicaciones.

Montes Peón, José Manuel; Pérez López, Susana; Vázquez Ordás, Camilo (2002) "Influencia de la Cultura Organizativa sobre el Aprendizaje: Efectos sobre la Competitividad" ACEDE, Palma de Mallorca.

Montoro Rodríguez, Julian.(2001) Metodología Social. UNLZ, Buenos Aires,

Monzón Campos, José Luis. (Director-1997). "La Nueva Economía Social", Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC España. Valencia: Gráficas Papallona, nº25, Abril.

Monzón Campos, José Luis. (Director-2001). "Economía Social y Sector no Lucrativo" Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC España. Valencia: Gráficas Papallona, nº37, Abril.

514

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Moss Kanter, Rosabeth. (2001). "La Transformación de la gestión en la nueva economía". Harvard Deusto Business Review, nº105, Nov/Dic, pp.6-8.

Moss Kanter, Ross(1990) Cuando los gigantes aprenden a bailar. Plaza&Janes

Mugarra Elorriaga, Aitziber. (2001). "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las Cooperativas". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº39, pp. 25-47.

Munck, Bill. (2001). "Changing a Culture of Face Time". Harvard Business Review, Vol. 79, nº10, nov, pp. 125-131.

Muñoz Machado, Andrés y Sanz Mendiola, Irene. (2000). "Las Infocomunicaciones y La Nueva Cultura Organizativa. La Importancia de la Persona y del Trabajo en Equipo". E.I. Economía Industrial. La Organización para la Innovación (II). Ministerio de Ciencia y Tecnología, nº331, 1, pp.67-78.

Nevis, E.C.; DiBella, A.J. y Gould, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Invierno, pp. 73-85.

Nicolini, D. y Mezner, M. (1995). "The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field", Human relations, Vol 48, nº 7, pp. 727-746.

Nolan, R. y Croson D. (1995) "Creative Destruction: a six-stage process for transforming the organization". HBS. EE.UU.

Nolan, Richard et al. (1993): "Building the information-age organization: structure, control and information Technologies" Richard D. Irwin, Boston.

Nolan, Richard L. (1994) "Estimating de Value of de IT Assets". Harvard Business School.

Nonaka, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business

Review, 69 (6), Noviembre-Diciembre, pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, Vol 5, nº 1, Febrero, pp. 14-37.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996): "A theory of organizational knowledge creation", Int. J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11 (7/8), pp. 833-845.

OCDE, "Informes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Las nuevas tecnologías de la década de los noventa", 1990.

Oficina Internacional del Trabajo, (2001), "Promoción de las Cooperativas", Informe V (1) Presentado en la Conferencia Internacional del Trabajo, 89ª reunión en Ginebra.

515

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Ortega, José Antonio. (2000): "Estrategia y Organización ante las Nuevas Tecnologías de Información y de Telecomunicaciones" Harvard Deusto Business Review, nº94, En/Fb, pp.94-102.

Ostroff, Frank. (2000) "La Organización Horizontal". Harvard Deusto Business Review, nº94, En/Feb, pp.89-93.

Ouchi, William. (1982) Teoría Z. Cómo pueden las Empresas hacer frente al desafío Japonés. Colombia: editorial Norma, p. 54.

Ouchi, William. (1993) Gerencia de Calidad Total. Nº4 Fundamentos del proceso participativo (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.,

Ouchi, William. (1993-1) Gerencia de Calidad Total. Nº1 Cultura Industrial (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.

Ouchi, William. (1993-2) Gerencia de Calidad Total. Nº2 Despliegue de la Función Calidad (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.

Ouchi, William. (1993-3) Gerencia de Calidad Total. Nº3 Dana Corporation-Transejes. Un ejemplo de aplicación con éxito (Vídeo). Barcelona: evideun Sl. L.,

Parra Guerrero, Francisca; Aguirre de Mena, Juan M; González Robles, Eva María; Molinillo Jiménez, Sebastián (1997) "Influencia de la Cultura Organizacional en el Marketing de las Cooperativas de Confección Textil Andáluzas" AEDEM Lleida.

Pavia Santamaría, César. (1992). Historia del Cooperativismo en el País Valenciano. Valencia: Consellería de Trabajo y Asuntos Sociales. S.C.V.O.P. Artes Gráficas.

Pedler, M.; Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991): The learning company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, London.

Peters, T. (1997): The circle of innovation, edit A. Knopf, NY

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H, jr. (1984) En Busca de la Excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.

Colombia: editorial Norma, p. 77.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert, H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. NY: Harper & Row.

Política Agraria y Cooperativismo. Actas de los cursos de verano 1999.

Universidad Católica de Ávila. Salamanca: Imprenta Kadmos.

Poole, Nigel y Del Campo Gomis, Francisco José. (2000). "Análisis de las características productivas y de comercialización de los citricultores valencianos y su relación". Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº189, pp. 157-178.

516

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Porter Michael E. (1990) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico: Compañía editorial continental, S.A. (quinta reimpresión).

Porter. Michel (1985) "How information gives you competitive advantage".

H.B.R. July

Quelch, John A.; Bloom, Helen. (1999): "Diez pasos para elaborar una estrategia global de recursos humanos". Harvard Deusto Business Review, nº90, May./Jun, pp.26-38.

Rafaeli, Anat y Worline, Monica. (2000): "Symbols in Organizational Culture" cap.

4. p. 71-84, Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Raich, Mario. (2000): "Prepararse para la Economía Basada en el Conocimiento". Harvard Deusto Business Review, nº94, En/Feb, pp.28-33.

Ribes Pons, Angel. (1997): "La Cultura de la Empresa: Cómo Actuar en ella y Desde ella". Harvard Deusto Business Review, nº97, Jul/Ag, pp.42-48.

Ribes Pons, Angel. (2000). "La antropología de la misión". Harvard Deusto Business Review, nº97, jul/ag, pp.48-53.

Robbins, Stephen P. (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 7ª Edición, Mexico.

Rodenas Adam, Manuel; Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Oltra, Juan Vicente (2001) "The Electronic trade in the sme in the Culture of Hispanic Language: Current Situation, Tendencies, Inhibitors and Enablers. a Comparative Study with E-Commerce Leading Countries" Business & Economics Society International 2001 Conference, París.

Rodenas Adam, Manuel; Torralba Martínez, José María; Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse (2001) "Strategy, Organization and Culture in Several Industries" Business & Economics Society International 2001 Conference, París.

Rodenas, del Campo y Peydro. (1997): "Redes de Empresas la Organización del Futuro". Alta Dirección, Volumen 193, pp.12

Rodenas, M. y Arango, M. (1997): "Gestión del cambio: control e implantación, nota técnica para el Centro de Formación Luis Vives". Valencia

Rodenas, M. y Colomina, (1991): Integración de la tecnología de la información y la organización, Servicio Publicaciones, Universidad Politécnica de Valencia.

Rodenes, M. y Colomina, (1993): "Sistemas de información para Ejecutivos", Universidad de Alicante.

Rodenes, M. y González, F. (1997): "Destrucción creadora", nota técnica para el Centro de Formación Luis Vives, Valencia.

517

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Rodenes, M. y Ruiz, L. (1991): Las funciones de la administración de empresas. Influencia de los valores, actitudes, tecnologías e información. Servicio de Publicaciones. Universidad Politécnica de Valencia.

Rodenes, M.; González, F. y Arango, M.D. (1999): "El aprendizaje organizacional como herramienta de gestión del cambio", Resúmenes y ponencias ALTEC'99, VIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Valencia, Octubre 1999, Revista Valenciana d'estudis autonòmics.

Rodenes, Manuel (2002) "Análisis de Factores Críticos para la Gestión. Aplicación en el sector Textil-Hogar de la Comunidad Valenciana" Trabajo de investigación concurso para el acceso a la categoría de catedrático de universidad área de conocimiento: "Organización de Empresas" Universidad Politécnica de Valencia.

Rodrigo Moya, Beatriz. (1999). "La Excelencia Empresarial en la Sociedad Cooperativa". Revista UNED, Madrid

Rodríguez Pérez, Jesús Manuel (1997) "El Valor de la Cultura Organizativa: Un Modelo Integrador de la Cultura y la Efectividad de las Organizaciones" AEDEM Lleida.

Rogers, E. and Larsen, J.K. (1984): Silicon Valley Fever, Basic Books. NY.

Romme, G. y Dillen, R. (1997): "Mapping the landscape of organizational learning". European Management Journal, Vol. 15, nº 1, pp. 68-78.

Rosembuj, Tulio. (1983) Ley de Cooperativas. Barcelona: Ediciones Ceac, S. A. Biblioteca Ceac de Cooperativismo.

Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2001). "La misión, hoy más necesaria que nunca". Harvard Deusto Business Review, nº105, Nov/Dic, pp.16-31.

Sánchez Quirós, Isabel (2000) "El Estudio de la Cultura en el campo organizativo: Orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación" Cuadernos de Estudios Empresariales, Madrid.

Sánchez, José C.; Alonso, Esteban y Palací, Francisco (1999) "El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España" Revista de Psicología General y Aplicada, Vol 52, Nº2-3, pp. 287-299

Sanchis Palacio, Joan Ramón. (1997) El Crédito Cooperativo en España. Un enfoque estratégico sobre las cooperativas de crédito". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Valencia: CIRIEC.

Sanchis Palacio, Joan Ramon; Redondo Cano, Ana y Canet Giner, Teresa. (1999). Estrategia de la Empresa Cooperativa". Valencia: Promolibro.

Sanchis, Joan Ramón y Soriano, José Francisco, (2000): "Análisis empresarial de las cooperativas de crédito de la C.V.: situación actual y perspectivas futuras", Revista Valenciana d'estudis autonòmics, nº 33 del 4º trim.

518

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Sanchis, Joan Ramón, Soriano, José Francisco y Cantarero Sanz, Santiago (2000): "Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana". Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº187, pp.109-136.

Sathe, Vijay; y Davidson, Jane. (2000): "Toward a New Conceptualization of Culture Change". cap. 17,p.279-296. Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Schein, E. (1991): Cultura y Liderazgo Organizacional, Ediciones Casa Nueva, Primera Edición, El Salvador.

Schein, E. H (1988): La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica, Barcelona: Plaza y Janés.

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York. (1994): La Quinta Disciplina, Ediciones Granica S.A..

Senge, P. (1992): "Building Learning Organizations", Journal for Quality and Participation, Marzo.

Senge, P. (1996): "Rethinking Leadership in the Learning Organization", The Systems Thinker, Vol 7, nº 1.

Senge, P. et. al.. (1995): La Quinta Disciplina en la práctica: Estrategias y Herramientas para construir la Organización abierta al aprendizaje, Ediciones Granica S.A., Barcelona.

Server Izquierdo, Ricardo y Melián Navarro Amparo. (1998). "Vertebración del Cooperativismo de crédito en España y en la comunidad valenciana en el marco del sistema financiero" Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Valencia: CIRIEC, nº28, Abril.

Server Izquierdo, Ricardo y Melián Navarro Amparo. (2000). "Cooperativismo de crédito y secciones de crédito. Estrategias empresariales y caracterización socioeconómica". Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº188, pp. 187-204.

Sheridan, Steve y Bullinger, Nick. (2001). "Crear una Organización orientada a soluciones". Harvard Deusto Business Review, nº104, Sep/Oct, pp.82- 88.

Shrisvastava, P. (1985): "Advances in strategic management; a research annuals", Jai Press, Greenwich, Connecticut.

Shrivastasa, P. (1983): "A typology of organizational learning systems", Journal of Management Studies, 20, pp.7-28.

Simon, H. A. (1947): Administrative Behavior. McMillan, NY.

519

□

Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Society for Information Management (SIM): encuesta sobre gestión del conocimiento (GC) (2000)

Stackman, Richard W.; Pinder, Craig C.; y Connor, Patrick E. (2000): "Values lost-redirecting research on Values in the workplace" cap 2 p. 37-54, Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Stata, R. (1989): "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", Sloan Management Review, Vol 30, nº 3, Primavera, pp. 63-74.

Stewart, G. Bennett. (1994): "EVA: Fact and Fantasy. Stern Stewart & Co".

Strassmann, P. (1995): "Outsourcing - A Game for Losers", Computerworld, Agosto.

Strassmann, P. (1997): "The Squandered Computer", Information Economics Press, New Canaan CT.

Strassmann, Paul. (1997): "Facts and Fantasies about productivity". Information Economics Press.

Strassmann, Paul. (1998): "Productivity declines. Forbes Digital Tool" junio

Strassmann, Paul. "Information: America's favorite investment". Computerworld (1996).

Suarez, J. Gerard. (1997) "El Miedo en las Organizaciones". Harvard DEUSTO, nº97, Jul/Ag, pp.4-14.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992): Becoming a learning organization, Addison-Wesley, Massachusetts.

Terrón Muñoz, Federico (1987) Las Cajas Rurales Españolas. Nacimiento, auge y perspectivas del cooperativismo agrario crediticio en España. Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Granada. Granada: Copartgraf.

Tomassini, M.L. (1991): "Apprendimento Organizzativo [Organizational Learning]", Kibernetes, nº 42, pp. 18-25.

Torbert, W.R. (1994): "Managerial Learning, Organizational Learning: A Potentially Powerful Redundancy", Journal of Management Learning, nº 1, pp. 57-70.

Torralba Martínez, José María; Moncaleano Rodríguez, Gloria Ilse; Guadalajara, Olmeda, Natividad (2002). "La Cultura Organizativa en las Cooperativas Citricolas y Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana" II Conferencia de Ingeniería de Organizaciones, Vigo.

Val Nuñez, M. Teresa del. (1992): " Cultura Empresarial en España y su potencial Estratégico. Exigencias de Cambio Institucional de la Empresa en España". Universidad Alcalá de Henares, Ciencias Económicas y Empresariales.

520

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R. Bibliografía.. 2002

Vidal Gimenez, Fernando (1999). "Eficiencia Económica de las Cooperativas de Comercialización Hortofrutícola de la Comunidad Valenciana". Universidad Politécnica de Valencia.

Vidal, Giménez, Fernando; Segura García del Río, Baldomero y Del Campo Gomis, Francisco José. (2000). "Eficiencia de las cooperativas de

TESIS-INTERNET_GloriaIlseMoncaleanoRodriguez
comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana”. Revista
Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº188, pp. 205-224.

Viedma, José M. (1990, p. 128) La excelencia empresarial española, Viama
Editores, Primera Edición, Barcelona.

Vilajoana, Jordi (2001). “Tendencias Culturales en el Futuro Interactivo”

Walton, R. (1989): Up and Running. Integrating Information Technology and the
Organization, HBS, Boston.

Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1994): Sculpting the Learning Organization:
Lessons
in the Art of Systemic Change, Jossey-Bass, San Francisco.

Weill P., Broadbent, M. (1998): “Leveraging the new infraestructure”. Harvard
Business Press, Boston.

Wenger, E. (1996): “Communities of Practice: The Social Fabric of a Learning
Organization”, Healthcare Forum Journal, Vol 39, nº 4, pp. 20-26.

Wilderom, Celeste P. M.; Ursula, Glunk y Maslowski, Ralf. (2000): “Organizational
Culture as a Predictor of Organizational Performance”, cap. 12 pp. 193-209,
Handbook of Organizational Culture & Climate. Ashkanasy, Neal M., Wilderom,
Celeste P. M., Peterson, Mark F. California: Sage Publications, Inc.

Internet

Alianza cooperativa Internacional (2001), “Mensaje de la 79 Jornada Cooperativa
Internacional: Las Ventajas que ofrecen las cooperativas en el tercer milenio”,
el 7º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU, Sábado 7 de Julio,
www.coop.org/ica/es

Cajas Rurales en Valencia.www.cajarural.com/cmndad/3d.html

Confecova, sobre la cultura de las operativas: ¿ En qué se diferencian las
cooperativas del resto de empresas? (internet-2001)

Cooperativismo Agrario en Cifras. Cooperativas y facturación por
Sectores.www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/sector.htm

521

□
Tesis Doctoral. Gloria Ilse Moncaleano R.
Bibliografía.. 2002

Cultura de las Cooperativas: ¿ En qué se diferencian las cooperativas del resto
de
empresas? www.confecova.com/cooperativismo_cifras.html

Documento sobre la Organización de CCAE: Confederación de Cooperativas
Agrarias de España.www.ccae.es/ccae7CCAENUEVO/documentos/113.htm

El Cooperativismo : www.ligacooppr.com/cooperativismo.html

El Cooperativismo Valenciano en Cifras.
www.confecova.com/cooperativismo_cifras.html

El
Sector Agroindustrial se une para impulsar la innovación Tecnológica.
www.ictnet.es/esp/servicios/noticias/pronews/tecno/786.htm?111111101111

Facturación y número de socios por Cooperativa Agraria.
www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/11.htm

Fajardo, Juan. La comunicación interna, clave de la nueva cultura empresarial. Madrid. www.expansionyempleo.com/2000/12/18/comunicación.html

Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado y legislación de las Cooperativas. www.astro.es/fvecta

Federaciones y Uniones Integrales en la CCAE. www.ccae.es/ccae/CCAENUEVO/documentos/213A.htm

Juliá, J. Y R. Server. "Asociacionismo Agrario"(Apartado 1.). Principales diferencias entre una empresa capitalista y una empresa cooperativa. www.elcomercio-sa.es/canalagro/datos/cooperativismo/asociacionismoagrario.htm

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa, de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). www.coop.org/ica/es/esprinciples.html

Las Cooperativas de Mondragón. Participación y Cultura del Trabajo. www.mondragon.es

Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): "Las Ventajas que ofrecen las cooperativas en el tercer milenio", presentado el día 7 de Julio de 2001, el 7º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU, a la 79ª Jornada Cooperativa Internacional de la ACI. www.coop.org/ica/es

Mercado Comunitario. Consellería de Agricultura, pesca y alimentación, 1999, www.gv.es

OCDE, "Informes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Las nuevas tecnologías de la década de los noventa", 1990. www.ocde.es

Ortiz, José Ramón. "Hacia una cultura empresarial más segura". Subdirector general del Grupo MGO. www.expansionyempleo.com/2001/11/23/prevencion/experto.html

522

□