

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 26, agosto 1997, pp. 105-125

La Caixa: ¿Un modelo para el movimiento DESJARDINS?

Marie-Claude Malo

Profesora de l'Ecole des HEC de Montreal (Canadá) Miembro del Centro de gestión de las cooperativas e investigadora asociada a CRISES

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

La Caixa: ¿Un modelo para el movimiento DESJARDINS?

Marie-Claude Malo

Profesora de l'Ecole des HEC de Montreal (Canadá). Miembro del Centro de gestión de las cooperativas e investigadora asociada a CRISES.

RESUMEN

En el marco de la renovación de los procedimientos comerciales de la caja de ahorros y de crédito, el Movimiento Desjardins ha estudiado diferentes modelos extranjeros, entre otros el de la Caixa (España). Aunque presentan notables diferencias, sobre todo en lo referente al estatuto jurídico, las dos instituciones tienen varias características en común. Tras compararlas, analizaremos la experiencia de La Caixa (aparición e implantación de la renovación conceptual, cambios tecnológicos, organizativos e institucionales) y finalmente, concluiremos analizando la renovación que se está llevando a cabo en Desjardins.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas de crédito, Cajas de Ahorros, innovación, Movimiento de Cajas Desjardains, la Caixa.

RÉSUMÉ

Dans le cadre du renouveau des procédés commerciaux des caisses d'épargne et de crédit, le Mouvement Desjardins a étudié les différents modèles de l'étranger, parmi lesquels se trouve La Caixa. Malgré leurs notables différences, surtout en ce qui concerne le statut juridique, les deux institutions ont plusieurs caractéristiques en commun. En les confrontant, on analysera l'expérience de La Caixa (émergence et établissement du renouveau conceptuel, des changements technologiques, organisatifs et institutionels) et enfin, on conclura avec une analyse du présent renouveau du mouvement Desjardins.

MOTS CLÉS: Crédit coopèratif, caisses d'èpargne et de crèdit, innovation, Movement de Caisses Desjardains, la Caixa.

ABSTRACT

Within the programme of updating the commercial procedures in the savings and credit bank, the Desjardins movement has studied different foreign models, among them La Caixa. Despite of notable differences, above all concerning the legal status, both institutions share several characteristics. After comparing both cases, we shall analyze La Caixa's experiences (rising and implementation of renewing concepts, technology, organizational and institutional changes) and finally, we shall conclude by analyzing the process of renewal at Desjardins.

KEY WORDS: Credit cooperatives, saving banks, innovation, Desjardins mouvement, la Caixa.



1.- Comparación entre La Caixa y Desjardins

En cuanto "empresas", tanto La Caixa como Desjardins son dos minúsculas organizaciones dentro de la industria de los servicios financieros aunque son muy importantes en sus entornos naturales respectivos: Cataluña y el Quebec. El activo total de Desjardins asciende a los 80 mil millones de dólares canadienses mientras que en La Caixa, la suma consolidada de depósitos (customers resources) alcanza los 7.341.864 millones de pesetas españolas. Las dos organizaciones tienen aproximadamente el mismo número de usuarios (6 millones de clientes de La Caixa y 5,5 millones de socios del Movimiento Desjardins) pero hay 1,3 veces más agencias de La Caixa (2.592 de las que 1.761, es decir el 67%, se encuentran en su territorio tradicional) que puntos de servicio equivalentes en el Movimiento Desjardins (1.860 de los que 1.465 son cajas populares o económicas y 395 son sucursales de servicios vinculadas a cajas). En general, el tamaño de las agencias de La Caixa (4,3 empleados por término medio) es menor que el de las cajas. En total, hay tres veces menos empleados en el grupo La Caixa (14.990) que en Desjardins (48.890 de los que 31.632 trabajan en la red cooperativa del Quebec y 2.217 en la red de fuera del Quebec). Mientras que la tasa de sindicalización asciende al 100% en La Caixa, en Desjardins sigue siendo minoritaria aunque sigue siendo superior a la de los bancos ya que resulta más fácil sindicar a una caja, entidad jurídicamente autónoma, que a un conjunto de sucursales bancarias. Además, el personal de las agencias de La Caixa es tanto masculino como femenino mientras que el de las cajas Desjardins es mayoritariamente femenino.

Estrategia de crecimiento: La Caixa, nombre utilizado por la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, ha surgido de la fusión en 1990 de dos cajas de ahorros: la Caja de Pensiones y de Ahorros de Cataluña y Baleares y la Caja de Ahorros de Barcelona. Parte del crecimiento del Movimiento Desjardins también procede de la adhesión de cajas que anteriormente funcionaban de forma independiente: las cajas que formaban parte de la ex-Federación de cajas de ayuda mutua económica y de la ex-Federación de cajas de establecimientos se han transformado en cajas populares; las cajas populares de la ex-Federación de Montreal (la "pequeña" federación) se han afiliado a la "gran" Federación de Montreal y del oeste de Quebec (FMO); la Federación de cajas de ahorros forma parte en la actualidad del Movimiento de las cajas Desjardins así como las diez federaciones regionales de cajas populares; finalmente, las tres federaciones de cajas populares francófonas de fuera de Quebec (Acadie, Manitoba, Ontario) se han convertido en socios auxiliares de la Confederación Desiardins. Sin embargo, mientras que en Canadá se ha agotado la posibilidad de crecimiento en esa dirección, por lo menos en el entorno francófono, en España existen otras cinco cajas de ahorros más pequeñas que La Caixa: Cajamadrid, Catalunya, Bizaia Kutxa, Valencia y Mediterráneo. El crecimiento de los dos grupos financieros se ha producido también mediante la adquisición de empresas del sector privado, sobre todo de bancos. De esta manera, el Banque Laurentienne forma parte de las filiales del Movimiento Desjardins y La Caixa controla seis bancos: Banco Herrero, Caixabank, Banco de Europa, Caixabank Francia, Caixabank Mónaco y Credit Andorrà. La Caixa, que sigue abriendo agencias a un ritmo sostenido, está llevando a cabo una estrategia de crecimiento por expansión geográfica fuera de su entorno original aparentemente más agresiva que la de Desjardins.

Configuración: La Caixa y Desjardins se han convertido en verdaderos grupos financieros. A sus redes respectivas de agencias o de cajas, se suma un conjunto de filiales que les permiten ofrecer unos servicios financieros completos. La parte corporativa de Desjardins comprende cuatro departamentos: sociedad financiera (seguros generales, seguros de vida, fiducias, valores inmobiliarios y banco), inversión, servicios a las cajas y sociedad inmobiliaria (Place Desjardins). Las filiales del grupo La Caixa se dividen en cinco departamentos: banco, crédito—arrendamiento/finanzas/gestión de activos, seguros, inmobiliaria y servicios. El grado de integración es claramente mayor en La Caixa porque las agencias locales dependen directamente del domicilio social del grupo mientras que la organización cooperativa de Desjardins presenta una estructura a tres niveles, basada en la concertación: cajas, federaciones y confederación. En cada grupo, existe una forma de coordinación microrregional: zonas en La Caixa y sectores de cajas en las federaciones del Movimiento Desjardins.

Identidad: Mientras que las cajas Desjardins son cooperativas que pertenecen a sus clientes-socios. La Caixa, en cuanto caja de ahorros, es una institución privada con carácter colectivo que no tiene ningún propietario (ningún capital propio además de las reservas). La asamblea general está compuesta por personas procedentes de los cuatro grupos, todos ellos representados en el consejo de administración de La Caixa que cuenta con 21 miembros: 8 clientes, 6 instituciones privadas, 4 gobiernos municipales y 3 miembros del personal. El grupo de las instituciones privadas está compuesto por 20 instituciones fundadoras de La Caixa y otras 28 instituciones. Sin ánimo de lucro, La Caixa, como las demás cajas de ahorros españolas, no puede distribuir sus beneficios. Tiene la obligación legal de dedicar una parte importante de sus beneficios a obras sociales. Así, en 1995, la Fundación Caixa, una de las fundaciones más importantes dentro del movimiento de cajas de ahorros europeas, dedicó 8.5 millones de pesetas, es decir, 70.5 millones de dólares USA a programas: sociales (27,2%), culturales (24,6%), educativos (10,4%), científicos (9,9%), ecológicos (1,7%) y otros (25,9%). Ese mismo año, el Movimiento Desjardins dedicó un total de 55 millones de dólares canadienses: más de 40 millones de bonificaciones a los socios y cerca de 15 millones de donaciones y comanditas a diferentes ámbitos: servicios a la comunidad (22,6%), desarrollo económico (17,1%), educación (15.5%), ocio y deportes (11.7%), obras humanitarias (10.6%), arte y cultura (8,4%), ecología (2,6%) y otras actividades (6,5%). Aunque exista una Fundación Desjardins (educación) y un Fondo social del Movimiento Desjardins para coordinar determinadas contribuciones (universidades, operación Nez Rouge, acontecimientos culturales y centros hospitalarios), la relación con las comunidades locales sigue implicando a las cajas que aún son organizaciones empresariales en cuanto a las decisiones de intervención en su entorno, tomadas en las cumbres estratégicas locales. En dichas cumbres participan no sólo la dirección general formada por los dirigentes asalariados sino también los socios elegidos por la asamblea general de socios para actuar como dirigentes voluntarios en el

consejo de administración y en el consejo de seguimiento de la caja. Sin embargo, en La Caixa, las decisiones de intervención en el entorno proceden de forma centralizada de la Fundación Caixa cuyos gastos se pueden comparar con los de un Estado del bienestar en un país en el que dicho Estado está mucho menos desarrollado que en el Quebec. En cuanto a los presidentes de las dos instituciones, se trata de dos personajes conocidos en el ámbito público. El presidente de La Caixa, Juan A. Samaranch, por su presidencia dentro del comité internacional de los juegos olímpicos (CIO). Y Claude Béland, no sólo por su presidencia dentro de Desjardins sino también por muchas otras: Forum pro empleo, Calidad Quebec, Cumbre pro economía y empleo (copresidiendo con el primer ministro del Quebec). Además, Jocelyn Proteau, el presidente de la FMO, la mayor federación de cajas, es presidente del comité central de la Confederación internacional de crédito popular (CICP). A pesar de cierta difusión internacional, ambas instituciones se caracterizan principalmente por sus fuertes identidades "nacionales" (catalana y quebequesa) que contribuyen a diferenciarlas pero que también favorecen su concentración en un territorio "regional" en la era de la globalización.

2.- Condiciones de aparición e implantación del proyecto de renovación tecnológica

En la primera mitad de los años 90, La Caixa ha realizado casi simultáneamente una fusión, una descentralización y una renovación conceptual. El origen de la renovación de los procesos comerciales se remonta en concreto a hace dos años, cuando La Caixa substituyó todas las plataformas tecnológicas de sus agencias. El cambio tecnológico no es algo nuevo en La Caixa, que trabaja con expertos en informática y en sistemas de información hace ya varios años. Desde hace mucho tiempo, por lo menos desde 1985, año en que realizó la primera transformación tecnológica de importancia, la ha considerado una cuestión estratégica. El cambio continúa debido también a las condiciones prevalentes en su entorno ya que toda la industria de los servicios financieros se ve afectada por el cambio tecnológico y por la desregulación (por ejemplo, actualmente La Caixa puede participar en el capital de las grandes empresas). Esta desregulación, que se ha iniciado en España hace una década, incrementa la intensidad de la rivalidad entre cajas de ahorros y bancos, por lo que La Caixa tiene que tenerla obligatoriamente en cuenta.

Joaquín Bou Gascons, director de desarrollo organizativo, explica: "Seguimos una estrategia de diferenciación por la calidad porque los productos son los mismos que los de nuestra competencia. Los deseos del cliente definen esa calidad. La realización de dicha estrategia pasa: 1) por el autoservicio, es decir, que el cliente en cierta manera también trabaje; 2) por los sistemas de información porque la buena voluntad de los recursos humanos no basta; 3) y, desde luego, por la gestión de los recursos humanos, esencialmente de su formación que es parcialmente autoformación. De ahí pro-

cede la cuarta idea 4) la integración cultural interna. Todo esto no puede llevarse a cabo si no se trabaja con empleados que estén verdaderamente motivados, que sean capaces de estar sincronizados, de estar de acuerdo con la cultura de la empresa, que se sientan orgullosos de su empresa y satisfechos de los productos que están vendiendo (...)".

En La Caixa, la renovación deriva de la función organizativa cuyo titular es Joaquín Bou Gascons que quiere precisar que es el responsable de la coordinación de la renovación y no el responsable de la renovación en sí. El dice que "Se trata de corresponsabilidad con todos mis colegas. Es una cuestión de modelo de organización. La Caixa no es una organización que dependa de una sola persona. Se trata de un conjunto de personas que trabajan en una misma dirección. Esta dirección la marca la dirección estratégica de la empresa que procede del comité de dirección que es el que aporta las orientaciones estratégicas y políticas. No hacemos más que ejecutar esas directrices". Como director del desarrollo organizativo, añade que: "No se puede ser productivo sin pensar en los sistemas de información, sin pensar en los diferentes departamentos de La Caixa, en la comunicación, en el márketing, en el personal, en los sistemas de control".

La Caixa trabaja con expertos de informática y de sistemas de información desde hace varios años. Ha recurrido a expertos del exterior para desarrollar el software, por ejemplo, para la implantación de la automatización o Group Work en la sede social. Trabaja con Sligos Servicios Informáticos con regularidad desde 1985. Antonio Massanell Lavilla, Vice General Manager, precisa: "Les dejamos que desarrollen sistemas I.T. para diferentes aplicaciones como la contabilidad o la gestión bancaria electrónica. Esta colaboración permite que nuestros productos informáticos sean más flexibles y que la capacidad de reacción sea mayor, con un servicio de gran calidad y unos precios competitivos. Se produce una sinergia en términos de intercambio de conocimientos que beneficia enormemente a ambas empresas". Para La Caixa, Sligos Servicios Informáticos ha realizado diferentes sistemas informáticos y proyectos clave, uno de ellos sobre la gestión de la formación.

Según J. Bou Gascons, la renovación no ha provocado reacciones problemáticas al cambio: "La calidad no la discute nadie. La importancia del cliente no la niega nadie. Desde luego que existe el miedo al cambio, el miedo a la tecnología, pero no es una amenaza demasiado grande. Uno de los secretos es la corresponsabilidad. Tenemos la suerte de trabajar con equipos muy unidos. Nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta empresa y eso es un factor cultural muy importante. Tenemos referencias culturales determinantes. (...) Quizás esta renovación no es algo tan nuevo, quizás antes se llamaba racionalización, quizás excelencia. Aquí, se utiliza el término renovación pero en esta empresa es algo bastante habitual. El cambio no es algo nuevo". Cuando se le pregunta al coordinador del proyecto de renovación si se le han planteado muchos problemas, nos responde: "Para empezar, el problema normal que se plantea ante cualquier cambio: el problema humano que es técnicamente normal. No hemos tenido grandes problemas. Nos han surgido problemas de implantación de nuestro Group Work pero eso es normal. La vida consiste en resolver ese tipo de problemas".

3.- ¿Qué tipo de modernización tecnológica?

La Caixa ya ha invertido muchos recursos en la tecnología y actualmente, está realizando una inversión aún mayor. En La Caixa, tanto en la sede social como en las agencias, se van a cambiar todo lo terminales, los PC (ordenadores personales). Hay, por tanto, más ordenadores que empleados puesto que hay 5,06 PC por término medio en cada agencia mientras que el número de empleados es de 4,3. En todas las agencias, el 99,9% de las operaciones están informatizadas. Cada puesto de trabajo es completo porque puede realizar todas las operaciones. Hace dos años, La Caixa ha substituido todas las plataformas tecnológicas de sus agencias. La plataforma ?OS–2 ha sido sustituida por la PRO–A que permite aplicar nuevas funciones.

Las nuevas aplicaciones transforman el funcionamiento de todas las agencias: dirigidas a la eliminación del papel, con normas integradas en el sistema de información, bases de datos de los clientes, etc. Hace poco tiempo, antes de realizar el actual cambio tecnológico, La Caixa había realizado una racionalización, es decir, había pasado de la "transacción", que requiere la memorización de códigos por parte del empleado, a la "conversación", es decir, al diálogo en pantalla. Esta vez, el empleado ya no tiene que memorizar los procesos. Una base de datos de los clientes aparece en pantalla. Todo el software va a cambiar, sobre todo con la introducción del Work Flow y del Group Work.

El Group Work tiene aplicaciones que permiten eliminar todo el papel: "Aún estamos lejos de conseguirlo pero en dos, tres o cuatro años, la cantidad de papel se reducirá de forma drástica" prevé J. Bou Gascons. Se seguirá utilizando el papel porque la ley española no permitirá eliminarlo en su totalidad. Todo el papel utilizado para las comunicaciones internas, todas las fotocopias disminuirán enormemente. Habrá sistemas de gestión documental que permitan escanear y gestionar los documentos. Un ejemplo de aplicación del Group Work ya en funcionamiento es el sistema de recortes de prensa enteramente gestionado a nivel electrónico.

Con el Work Flow, el sistema de información incorporará las normas de La Caixa mientras que actualmente su soporte sigue siendo el papel: hay que tenerlas en cuenta, hay que ser un experto de cada ámbito. En el futuro, tan sólo se tendrá que consultar el sistema de información. J. Bou Gascons explica: "Seguirá siendo necesario ser un experto pero en el tema en concreto y no a nivel administrativo. Por ejemplo, trabajo en el departamento de crédito, debo ser un experto en crédito pero no en la administración del crédito. Los cálculos de amortización estarán automatizados, las condiciones para un préstamo, todos estos elementos estarán gestionados por el sistema de información. Por esto, se requieren sistemas de información más eficaces. Y ahí es donde vuelvo a la calidad. El empleado realiza tareas comerciales. Se convierte en un empleado experto en conceptos bancarios, en fiscalidad, en servicios comerciales y no en un experto en la administración bancaria, fiscal, etc. Ya

no es necesario tener empleados sumamente inteligentes. Hay que serlo, desde luego, pero lo que de verdad se necesita son empleados motivados y que conozcan bien su trabajo a nivel comercial. Porque, al fin y al cabo, mi trabajo sigue siendo la venta, la venta de servicios financieros". Debido a que no habrá mucho trabajo administrativo y a que toda la información se encontrará en los PC, las nuevas agencias no instalarán separaciones de cristal entre el cliente y el empleado: habrá mesas con PC y asientos para los clientes. El cambio tecnológico permite simplificar el trabajo administrativo y proporcionar más información referente a la gestión y a la actividad comercial, para vender, con el objetivo de que todos los empleados encuentren mayor tiempo para dedicar a la venta y que el trabajo administrativo se reduzca casi a cero. En el futuro, en cuanto al trabajo administrativo, se producirá la eliminación de los procesos de información tal como se describen en la actualidad: "es decir que, actualmente, si tengo que realizar una operación administrativa, tengo que pensarmela, anotar en un papel lo que debo hacer, enviarlo a la señora que va a hacer cualquier cosa, enviarlo a su vez, etc. La idea es que todo esto desaparezca", precisa el responsable de la organización.

4.- ¿Qué tipo de modernización organizativa?

Cualquier organización implica cinco componentes más o menos desarrollados: una dirección estratégica, una línea jerárquica, una tecnoestructura, servicios de apoyo y un centro operativo. La renovación tecnológica no cambia nada en cuanto a la dirección estratégica de La Caixa en donde el liderazgo lo comparten el presidente del consejo (Juan A. Samaranch) y el presidente-jefe ejecutivo (José Vilarasau). El presidente se elige por su prestigio, es una figura política, social e institucional. El presidente-jefe ejecutivo está a la cabeza del equipo de dirección ejecutiva, es el responsable del buen funcionamiento de La Caixa: "La dirección procede enteramente de él", nos recuerda J. Bou Gascons. La renovación cambia la línea jerárquica tal como nos explica: "No quiero hablar de estructura porque es muy ligera. Desde luego que hay responsabilidades pero pueden cambiar mañana. Como disponemos de generalistas y no de especialistas de diferentes ámbitos, la estructura es muy ligera y muy flexible. Por ejemplo, yo mismo, hace seis años era el responsable de personal, después me convertí en el responsable de valores inmobiliarios, después, en responsable de organización central y, en la actualidad, soy el responsable de toda la organización. Es normal, incluso es lógico". A nivel de agencias, que tienen por término medio 3 ó 4 empleados (las mayores suelen tener unos 15 empleados), la organización es menos jerárquica que en las grandes sucursales bancarias. El director de la agencia toma las decisiones con el subdirector. Las decisiones que se deben tomar con un cliente no son fáciles de catalogar, no es un trabajo rígido, siempre será necesaria la capacidad de decisión de una persona debido al nivel de complejidad y de riesgo. La renovación afecta también a la tecnoestructura y a los servicios de apoyo. El número de empleados de la sede social va reduciéndose respecto al de las agencias: del 17,7% en 1990 al 8,5% en 1993, y al 8,2% en 1995. En La Caixa, la proporción del número de empleados de la sede comparada con el número de empleados de la red de agencias es muy baja respecto a la de otros países y en el futuro, va a seguir disminuyendo. En la sede social habrá, por ejemplo, unas pocas personas encargadas de planificar las estrategias de productos mientras que en el terreno (centro operativo), habrá miles de personas dedicadas a vender esos productos en la red. J. Bou Gascons precisa: "Usted que es mi cliente no conocerá nunca a las diez personas que diseñan los productos, tan sólo verá a las personas que los venden. Para usted, La Caixa será la persona que le atienda". La renovación no provocará la desaparición de las agencias, no sólo continuarán existiendo sino que su número aumentará a un ritmo de 100 a 200 aperturas por año. En Cataluña, La Caixa abre sus nuevas agencias con dos empleados y con tres en el resto del Estado español en donde las posibilidades de expansión son superiores ya que el mercado está menos saturado.

La gestión de los recursos humanos comprende la dotación, la formación, la evaluación y la remuneración. En términos de dotación, la renovación junto con la fusión ha supuesto: que no se hayan renovado los contratos temporales, que se hayan realizado despidos voluntarios, cambios de destino así como contratación de jóvenes más profesionales. En la sede social, el número de empleados ha pasado de 2.300 a 970, como resultado de la fusión. Incluso si La Caixa ha podido cerrar agencias, no las ha eliminado sino que estas agencias se han convertido en el nuevo destino de los empleados de los servicios centrales. Algunos empleados de la sede social e incluso de las agencias, preferirán irse a tener que adquirir las nuevas capacidades comerciales que requiere el nuevo trabajo de asesor financiero. Pero no se deja La Caixa fácilmente porque hay muchas ventajas (remuneración y seguridad en el empleo) aparejadas al trabajo en esta gran organización incluso si cada vez es más exigente. Por tanto, no se han producido despidos de personal fijo. La Caixa funcionaba con un tanto por cien importante de contratos temporales antes de la fusión así que al mismo tiempo que destinaba a la red a la gente fija de la sede social, no renovaba los contratos temporales: "Es un sistema muy bueno para no tener que enfrentarse a un problema cultural ni a un problema social", precisa el responsable de la organización. Los empleados temporales eran estudiantes que tenían contratos de seis meses, un año, el tiempo necesario para formarse como personal de agencia. Los trabajadores con contrato temporal eran mayoritariamente jóvenes. No obstante, los jóvenes no han sido los grandes perdedores ya que el nuevo trabajo de asesor financiero en las agencias y la estrategia de crecimiento de La Caixa favorecen la contratación de jóvenes diplomados universitarios.

Por tanto, la fusión, la descentralización y la renovación conceptual han afectado principalmente a los empleados de la sede social. Pero esto no significa que se haya producido su despido sino que estos empleados se han integrado en la red de agencias y La Caixa ha tenido mucho cuidado en explicarles correctamente las razones de este cambio y de formarles para su nuevo trabajo, dedicándoles una atención especial. J. Bou Gascons afirma: "Para empezar, hay que explicarselo al empleado, después hay que formarlo y volverlo a integrar. Ese es el sistema utilizado. Se trata de un trabajo de formación, de reconversión". La Caixa cree que ha explicado claramente esta transformación. Cuando

la reorganización ha afectado a una persona de la sede social, en primer lugar, el departamento le ha explicado la razón, precisando que no se trataba de razones personales, que no se debía a un trabajo incorrecto sino a los cambios que se estaban produciendo en La Caixa, porque con la fusión ya no se necesitaban dos departamentos de organización, de informática, de contabilidad, etc. El trabajo en una agencia se ha presentado como la posibilidad de acercarse al cliente. Tras explicar las razones del cambio, el departamento de personal le indicaba una formación que podía ser de 4 días a todo un mes dependiendo de los casos, nunca en presencia de público sino en una escuela práctica, incidiendo en las transacciones, haciendo juego de roles con clientes ficticios, etc... Cuando el empleado ya se siente seguro, pasa al plan de integración y de acogida en las agencias. El director de la agencia conoce perfectamente el problema de la persona procedente de la sede. "Se les ha recibido como colaboradores voluntarios ya que todo ha quedado muy claro. Normalmente, en el 90% de los casos, todo ha funcionado muy bien" precisa el coordinador de la renovación.

Por tanto, la fusión ha supuesto un gran nivel de formación en cuanto a los empleados transferidos de la sede a la red de agencias, aunque también porque los empleados de una de las dos cajas fusionadas han tenido que aprender un nuevo sistema informático. En La Caixa, el departamento de formación funciona con poco personal pero dispone de una red de 50 a 60 colaboradores. Ofrece sus servicios a los empleados de la sede, a los de las agencias y, a veces, a los de las filiales. Antes de 1985, la formación inicial era más general que la actual, la gente llegaba sin estudios superiores. Actualmente, todos los nuevos empleados tienen estudios universitarios. Sin embargo, ahora se requiere una formación permanente ya que los cambios se producen rápidamente en la industria de los servicios financieros. En La Caixa, la incitación al aprendizaje es constante. Pero hay que distinguir entre formación tecnológica y formación comercial. La formación tecnológica ha pasado a ser cada vez menos importante porque es menos necesaria. Para empezar, en los primeros años (1985 y siguientes), se requirió mucha formación tecnológica (PC, programas) para incrementar el nivel informático de los empleados. Al ser más fáciles los nuevos sistemas, esta formación ya no es tan importante. Ocurre lo contrario con la formación comercial cuya importancia es mayor, para ayudar a los empleados a ser más comerciales, es decir, para ayudarles a vender: "No basta con atender al cliente, Desde luego que nuestro cliente debe sentirse satisfecho pero nosotros tenemos que vender. Nuestro empleado debe ser polivalente, debe conocer todos los productos. Nuestros empleados son más profesionales en los servicios a particulares que en los servicios a las empresas. Lo ideal sería que fueran polivalentes, que fueran competentes en ambos segmentos" afirma un responsable del departamento de formación. Hay una diferencia entre la formación comercial en sí (saber vender) y la formación profesional bancaria (saber vender productos financieros). La Caixa ofrece tres programas progresivos: 1) La formación sobre los productos que desde hace tres o cuatro años, ha pasado de ser una formación mediante la aplicación de los métodos tradicionales a ser una formación con información informatizada, en la agencia, por tanto, se trata de autoformación con la asistencia del director y del subdirector de la agencia; 2) la formación comercial que ha aumentado desde hace tres o cuatro años y que la imparten profesionales que van a las agencias y utilizan la simulación como método para enseñar a vender a los empleados 3) la formación en crédito-inversión (inversión)

mediante el estudio de casos prácticos. Finalmente, existe también la formación de la gestión. Cada director de agencia analiza con su personal la formación que se debe seguir entre los diferentes programas ofrecidos. Después, las diferentes zonas se ponen de acuerdo con la sede. Los empleados se forman realizando un trabajo de equipo pero no se llevan a cabo seminarios de motivación (conversión): "Para nosotros, la cultura es el cliente, el servicio, está en todos los programas de formación y está presente día tras día" dicen en el departamento de formación. No obstante, el nuevo empleado recibe una publicación de bienvenida y participa en un seminario de bienvenida en donde se le explica el funcionamiento del grupo La Caixa, y el departamento de comunicación publica un boletín interno.

En La Caixa, el concepto de evaluación era tradicionalmente más administrativo, es decir, que se ocupaba menos de los negocios. Pero La Caixa ha empezado a cambiar esta política hace cuatro o cinco años: "Se realiza una evaluación individual de las personas que no está orientada hacia el control sino hacia la motivación del personal. Se centra en las posibilidades de desarrollo para no focalizarse en exceso en las cosas bien hechas o no demasiado bien hechas. No es muy importante si las cosas no se hacen demasiado bien, lo importante es hacerlo mejor la próxima vez" precisa J. Bou Gascons. Se fomenta el autocontrol. Todos los agentes tienen acceso a un sistema de información para que puedan evaluar por sí mismos sus resultados respecto a sus objetivos. Además, por lo menos una vez al año, el director de la agencia conversa con el empleado para analizar las razones por las que funciona bien o no funciona. Se realiza el mismo tipo de evaluación en la sede social. En La Caixa, la evaluación influye en la remuneración y esta en la promoción. Se intenta fomentar profesionalmente al empleado. Se le apoya durante dos o tres años y después, se le propone convertirse en director de una agencia: "Se puede tener una movilidad geográfica, hay 3.000 oportunidades diferentes para los responsables de agencia y 6.000 oportunidades para profesionales. No está nada mal", menciona el responsable del desarrollo organizativo. La orientación es lo que ha cambiado fundamentalmente en el sistema de evaluación: "El sistema se basa en los objetivos de venta, de crecimiento de los negocios, de resultados, de calidad", precisa. Por tanto, los empleados de las agencias hacen gala de una elevada productividad: 536 millones de pesetas en depósitos administrados por empleado comparados con 281 en Francia.

Esta exigencia de mayor productividad se traduce en la variabilidad de la remuneración. Una parte fija, la mayor, deriva de la legislación española y la otra, varía en función de los resultados. La remuneración no es sólo monetaria: "Para nosotros, la remuneración no es únicamente retribución, hay también una motivación cultural. Trabajar para La Caixa supone un prestigio, la gente se siente orgullosa de trabajar aquí" afirma J. Bou Gascons. "Si trabajas bien, si eres un buen profesional, puedes trabajar en la caja hasta que te mueras. Hoy en día, el concepto de seguridad es más importante que ganar 15.000 pesetas más en una pequeña empresa sin saber qué futuro tendrá. Esto es un elemento muy importante para conocer La Caixa" añade.

Para terminar con el cambio de organización desde el punto de vista de la participación de los empleados en términos de su función dentro de la organización laboral, podemos decir que la reno-

vación conceptual incrementa la participación del trabajador como asesor financiero de los clientes que, en cierto modo, se convierten en "sus" clientes, enmarcando esta participación no en un sistema de autoridad y de supervisión jerárquica, sino en un sistema de información. El trabajo de asesor está controlado parcialmente mediante procesos automatizados, mediante sistemas inteligentes, pero sigue siendo imperfecto porque no puede sustituir la relación humana de confianza, ese valor añadido que representa una relación directa con el segmento de clientes que aún desea una relación personalizada, por supuesto, pero también con el conjunto de clientes que encuentran en el asesor financiero profesional la asistencia necesaria para desenvolverse en la jungla de productos y servicios financieros disponibles en la actualidad. La renovación conceptual convierte a la organización en una forma híbrida ya que se produce simultáneamente un refuerzo de la configuración mecanicista (estandarización creciente de los procedimientos mediante las normativas introducidas en los sistemas de información) y una cohabitación de la misma con una configuración que se extiende por toda la organización: la configuración profesional que implica un nivel mayor de cualificación inicial, mayor formación permanente y cierta autonomía laboral (para poder establecer una relación "personal" con el cliente) compatible con normas ineludibles especificadas en las bases de datos de los clientes. En un plazo breve, no sólo en La Caixa sino en toda la industria de los servicios financieros, todos los trabajadores que tienen trato con los clientes podrían convertirse en agentes, siguiendo el modelo de los agentes de seguros y de los agentes de valores mobiliarios, pero inseparables de una terminal, instrumento y símbolo de su pertenencia a una organización con las fronteras delimitadas por un sistema de información que integra no sólo a los trabajadores autónomos que trabajan para ella, sino también a sus clientes actuales y sus clientes potenciales.

5.- Cambio en la organización y relación con los clientes

¿Qué significa el cambio desde el punto de vista del cliente? ¿Qué tipo de participación de los clientes se requiere?

Con la renovación conceptual, se modificará la organización espacial de las agencias, establecida hace unos diez años. Actualmente, las agencias se dividen en tres zonas visibles por el cliente: el autoservicio, los servicios habituales y los servicios de asesoramiento. El cliente entra en una agencia de La Caixa por la zona 1(servicio libre), que está abierta las 24 horas, después están las zonas 2 (realización rápida de las transacciones más habituales) y la zona 3 (trato personalizado). El cliente no ve la zona 4 que es la de la Back Office (BO) actualmente reducida a su mínima expresión: "Siempre hay una zona BO, aún no hemos conseguido eliminarla pero es muy reducida. Hay que introducir el dinero en los distribuidores, en los cajeros automáticos, etc." precisa J. Bou Gascons. La zona de auto-

servicio es cada vez mayor. Además del cajero automático tradicional, puede incluir un cajero de servicios non cash (billetes de espectáculos, información sobre programas universitarios y becas de la Fundación La Caixa). En la zona 2, la de las operaciones rápidas, el cliente habla con la persona del mostrador sobre la jubilación, el pago de los impuestos, etc. Esta zona podría desaparecer o parecerse cada vez más a la zona 3, por ejemplo con los clientes sentados. El coordinador de la renovación explica: "Estamos reflexionando sobre esta zona porque creo que también el cliente podría sentarse. En la primera zona, no hay empleados, en la segunda, no hay demasiados, y en la tercera, el servicio de asesoramiento, el cliente dispone de todo el tiempo del mundo porque allí la situación cambia radicalmente. Hay que vender, explicar los productos de La Caixa, llamar la atención al cliente, ganarse su confianza. Nos ganamos la confianza de la clientela". En las agencias de La Caixa, las zonas 2 y 3 podrían convertirse en una zona única: "Sólo ha un problema, la cantidad de público, pero podríamos hacer algo al respecto. Si disponemos de sistemas suficientemente eficaces, la persona puede sentarse en todos los casos, incluso si se trata de una operación muy simple. De esta manera, tendremos la oportunidad de informarle, de presentarle nuestros productos" añade el responsable de la organización.

En la zona 1, la del autoservicio, hay disponibles numerosos folletos para informar a los consumidores de los productos y servicios ofrecidos por La Caixa y de todas las novedades. La Caixa utiliza también el correo para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, les ha enviado una carta para proponerles la Targeta Moneder, una nueva tarjeta de dinero suelto. Así mismo, se utilizan los anuncios publicitarios en los periódicos.

A los clientes de La Caixa, la renovación les debería aportar mayor calidad, definida tanto por la mayor gama de productos y servicios financieros como por una relación más personalizada con el empleado de La Caixa que se ha convertido en un verdadero comercial. En cuanto a la gama de productos y servicios ofrecidos, La Caixa ofrece simultáneamente productos y servicios tradicionales y servicios nuevos como la nueva tarjeta Targeta Moneder, los cajeros non cash Servi-Caixa, que tienen unos dos años, y la FonoCaixa, de hace tres o cuatro años. Las operaciones a domicilio se realizan desde hace tiempo y los terminales en los puntos de venta (TPV) existen desde hace aún más tiempo. La tarjeta Targeta Moneder es una nueva tarjeta destinada al pago de pequeñas cantidades (compra de periódicos, leche, etc.). El cliente no retira su dinero de un cajero automático sino que carga su tarjeta en el mismo. Esta tarjeta se suma a los otros tres tipos de tarjeta ofrecidos por La Caixa: Caixa Oberta- Electron, Visa-La Caixa y tarjetas de afinidad a La Caixa. Los 638 cajeros Servi-Caixa son terminales para operaciones que no impliquen la retirada de dinero tales como el pago de impuestos, la compra de bonos Bus/Metro, la compra y la reserva de plazas en espectáculos, etc. Este tipo de cajeros se suma a los habituales (3.319 Caixa Abierta) que permiten sacar dinero, y a los terminales de los puntos de venta (44.316 TPV-Caixa) utilizados para el pago directo. Al contrario que TGT, una empresa del grupo Caixa que funciona con un equipo de telefonistas para responder a los clientes, el servicio telefónico FonoCaixa es un servicio de comunicación directa con el ordenador, mediante el reconocimiento de la voz. El cliente dialoga directamente con el ordenador para pedir determinados datos como el saldo de su cuenta, las últimas operaciones efectuadas, etc. Aún en su fase experimental, ya ha recibido 3.000 llamadas y ha realizado 4.000 operaciones mensuales. En cuanto a la Línea abierta, es el servicio que permite realizar operaciones desde el domicilio del cliente. Permite a los clientes (13.119 usuarios) que poseen un módem en su ordenador comunicarse electrónicamente con La Caixa.

En La Caixa, del 70 al 80% de las operaciones se efectúan en autoservicio. Las colas de espera se alargan en los cajeros de la zona de libre servicio mientras que disminuyen en la zona 2 (recibimiento rápido para transacciones habituales). Las nuevas tecnologías de la información refuerzan esta tendencia a suscitar la participación de los clientes en la producción del servicio. En cierto modo, el cliente realiza un trabajo voluntario en el desarrollo de las transacciones. El autoservicio engloba: el banco electrónico, el banco telefónico, el banco a través de Internet y otras redes electrónicas futuras, los cajeros clásicos y los cajeros de operaciones sin retirada de dinero. Parece ser que las personas de edad manifiestan poca resistencia al uso de cajeros automáticos y de cajeros ServiCaixa. El coordinador de la renovación lo explica por la decisión de La Caixa de seguir utilizando la libreta tradicional con una banda magnética. Además, entre las actividades financiadas por la Fundación Caixa, se realizan sesiones de educación informática para las personas de edad.

Por tanto, parece que la renovación conceptual produce un doble cambio a nivel organizativo desde el punto de vista del cliente: por una parte, se ofrece más al cliente (servicio más profesional) y por otra parte, se le pide más (autoservicio creciente) según se trate de transacciones especiales (relaciones personalizadas) o de relaciones banalizadas (relaciones automatizadas). Un servicio se considera banal siempre que sea el mismo para todos (caso estándar). Una demanda es especial cuando necesita que se estudie su caso concreto (efectivamente único o percibido de esa manera por el cliente o por el empleado en la venta—seducción). Eso no quiere decir que el empleado no pueda clasificar en un grupo casos del mismo tipo para poder aconsejar mejor. Además, cuanto más acepte participar el cliente en la introducción de información de su vida en la base de datos de la institución financiera, más participará en la constitución de grupos de casos estándar, de categorías más matizadas. Por tanto, dos procesos se alimentan mutuamente: el clásico proceso de segmentación del mercado y un proceso de individualización reforzado simultáneamente por la tecnología, el márketing y la cultura dominante del individualismo.

6.- Cambio institucional, ¿qué reglas de juego?

¿Cuál es el impacto de una renovación de los procesos comerciales en las reglas de juego institucionalizadas en la legislación, reglamentos, convenciones, contratos, etc.? En La Caixa, ¿qué cam-



bio institucional ha tenido lugar o podría tener lugar respecto a las reglas, tanto a nivel de la relación laboral como de relación con los clientes?

La relación con los empleados de La Caixa se vive a tres niveles: 1) el de las instancias de gobierno porque el personal es uno de los grupos de base de la asamblea general y tres empleados (sindicados) forman parte del consejo de administración que cuenta con 21 miembros, de manera que también participan en la definición de las orientaciones estratégicas de La Caixa y en las decisiones de funcionamiento como la de la renovación; se trata de una democracia indirecta a escala grupal por lo que está bastante alejada del trabajador de a pie; B) el de las negociaciones de los convenios colectivos porque el personal está afiliado al sindicato, pero al no favorecer el mercado laboral a los solicitantes de empleo lo normal es que se establezcan compromisos; c) el de las relaciones entre el superior jerárquico y sus subordinados que ya hemos abordado anteriormente, en donde la coordinación mediante la supervisión directa de un responsable con autoridad jerárquica se ve sustituida por la regulación mutua requerida por una organización que debe innovar constantemente para mantenerse en un mercado enormemente competitivo. Señalemos que con la renovación, La Caixa mejora su calidad sin que por ello exista un círculo de calidad, grupos de resolución de problemas, etc.

Las relaciones laborales son más bien tradicionales a pesar de la representación del personal (democracia indirecta) en las instancias de gobierno del grupo y a pesar de la tasa de afiliación sindical que alcanza el 100% en el conjunto de los trabajadores mientras que en el resto de España, la penetración sindical es más bien débil. Cinco sindicatos se reparten la afiliación de los trabajadores de La Caixa: CCOO (46,18%), SECPB (44,18%), UGT (4,82%), SIB (2,81%) y FEC (2,01%). Mientras que CCOO y la UGT son sindicatos de trabajadores de base, llamados "sindicatos de clase", el SECPB agrupa a los dirigentes. El FEC se diferencia por su pertenencia al movimiento nacionalista catalán. En cuanto al SIB, se reduce a las islas Baleares en donde La Caixa tiene, por razones históricas como en Cataluña, mucho arraigo. Aunque en España, CCOO y la UGT dominan respectivamente con el 50% y el 45% de los afiliados, en Cataluña la UGT ocupa una posición mucho más débil debido a determinados actos reprensibles realizados por sus ex-dirigentes. Aunque la renovación no parece haber suscitado resistencia a nivel sindical, quizás sea porque la legislación laboral española protege las categorías profesionales y hace relativamente difíciles los despidos (provocando más bien jubilaciones anticipadas con compensaciones salariales) de manera que La Caixa ha mantenido todos los puestos de trabajo de su personal fijo a pesar de la fusión y de la renovación, reduciendo el personal contratado temporalmente y, gracias a la importante caja de jubilación, facilitar las jubilaciones o jubilaciones anticipadas de sus empleados fijos. Dada la garantía de mantenimiento de los empleos (siempre que no sean temporales) ofrecida por la patronal, los sindicatos no han adoptado una posición negativa hacia la fusión y la renovación. Pero los nuevos empleados, los que han llegado después de la fusión, no se benefician de las mismas ventajas sociales. Por ejemplo, su régimen de jubilación es menos ventajoso. De esta manera, se tiende a la cohabitación de dos contratos de trabajo: un contrato ventajoso para los veteranos y un contrato mucho menos ventajoso para los nuevos empleados, los que han llegado tras la fusión. Y, a corto plazo, podría haber incluso una ruptura del contrato de trabajo en caso de que los puestos de asesores financieros se transformaran según el modelo del empresario individual para obtener la máxima flexibilidad de gastos de remuneración laboral.

En cuanto a la relación con los usuarios, sigue el modelo habitual de caja de ahorros. "Las cajas de ahorros fueron fundadas por notables, por prohombres de la sociedad civil, por profesionales", precisa un observador que añade: "De la caja de ahorros, tenemos la imagen de nuestros abuelos abriendo la primera cuenta para sus nietos. La caja de ahorros es una tradición, es un servicio de proximidad". Formalmente, la repartición del poder refleja no sólo una relación con los fundadores de La Caixa y una relación con los empleados, sino también una relación con los usuarios ya que los clientes forman parte de uno de los cuatro grupos de base en la asamblea general, siendo los otros tres: las instituciones privadas (fundadoras y otras), los gobiernos municipales y el personal. En el consejo de administración de La Caixa, 8 de los 21 miembros representan a los clientes que participan de esta manera en la evolución estratégica de La Caixa y en decisiones tales como la fusión y la renovación. Los representantes de los clientes no son mayoritarios pero si realizaran una coalición, por ejemplo con los representantes del personal, detentarían la mayoría en el consejo. En La Caixa, la democracia indirecta de los usuarios se vive a nivel grupal y no a nivel de las agencias porque estas sólo son sucursales de comercialización de los productos financieros del grupo y se introduce de forma creciente al cliente en el sistema de información de La Caixa, tanto como lo permite la legislación relativa a la protección de información de la vida privada. Aunque no existe ninguna estructura asociativa local, eso no impide que La Caixa reinvierta una parte importante de sus beneficios, tal como la legislación le obliga a hacer. Pero lo hace mediante la Fundación Caixa que parece tener más bien un enfoque global de la relación con las comunidades, siguiendo el modelo de la gran empresa-estado del bienestar, más que un enfoque de desarrollo económico comunitario a nivel local animado o sostenido por la agencia La Caixa. Como caja de ahorros española, la legislación convierte a La Caixa en una institución privada con carácter colectivo que no tiene propietarios. La condición de socio no existe en La Caixa. Sus posesiones se reducen a sus reservas, siendo esta una característica tradicional de todas las cajas de ahorros. No obstante, esta situación podría cambiar si observamos la evolución de las cajas de ahorros en Europa. Por ejemplo, en Italia, algunas cajas ya han adoptado reglamentos que se inspiran en las cajas mutualistas (Crédit Mutuel de France, por ejemplo) que tienen socios, y otras cajas están empezando a transformarse, como las cajas de ahorros francesas que sufren la presión de los bancos que les acusan de competencia desleal al considerar que, sin accionistas, no tienen capital para remunerar. Los bancos dicen que no pueden ser viables porque deben realizar la distribución de sus excedentes entre los accionistas mientras que una caja de ahorros no tiene accionistas. Además, una caja puede comprar un banco pero no a la inversa. Por tanto, se presentan tres opciones para el futuro de las cajas de ahorros: su transformación en banco con accionistas (banco-dividendo), su transformación en caja mutualista (o cooperativa financiera como la caja Desjardins) con socios, o bien su reconfiguración mediante la hibridación de las dos opciones precedentes y de su condición actual, que aunque privada, es de carácter claramente colectivo y se parece a un organismo público de interés general en la propiedad colectiva y en la redistribución colectiva.

7.- Conclusión

Al evaluar la experiencia de La Caixa desde el punto de vista de la renovación que se está realizando en el Movimiento Desjardins, ¿qué conclusiones podemos sacar de la relación laboral, la relación con los usuarios y la relación con la comunidad?

El modelo de relación laboral que proporciona La Caixa pero que no es exclusivo de ella ya que toda la industria de los servicios financieros se ve modificada por el cambio tecnológico, es simultáneamente un modelo mecanicista (estandarización, diálogos con la pantalla, procedimientos laborales inscritos en los sistemas de información mediante la tecnoestructura) y un modelo profesional (elevación del nivel de cualificaciones medio del conjunto del personal confiriéndole mayor autonomía). Mediante el funcionamiento en tiempo real que posibilitan, las tecnologías de la información aportan una mayor centralización (control constante de los resultados) y una mayor autonomía (menor supervisión directa de un responsable jerárquico). La renovación favorece la modernización de la organización burocrática mecanicista: eliminación del papel, proporción terminales/empleados más elevada, disminución de las instancias superiores tradicionales. Seguir el modelo de La Caixa significa para el Movimiento Desjardins: 1) una transformación de los puestos de cajeros en asesores financieros que convierten en vital la adquisición de conocimientos sobre los productos y las finanzas (personales, de dirección y de las empresas) y de las capacidades de venta (solicitación, etc.); 2) una disminución del número de empleados a nivel de las federaciones y de ciertos servicios de la confederación, posibilitada por la introducción de informes y de controles en los mismos sistemas de información; 3) el desarrollo de productos financieros a nivel central (confederación o corporaciones). A corto plazo, el Movimiento Desjardins podría convertirse en una organización de profesionales de los servicios financieros (trabajadores autónomos) vinculados no mediante contratos laborales sino por contratos de servicios establecidos con Desjardins, que sería el proveedor de los productos y de la formación. Como contratista, si Desjardins se inspira en la experiencia de La Caixa, eso podría significar: 1) que los trabajadores temporales, los trabajadores en edad de jubilarse o de optar por una jubilación anticipada así como los empleados que se fueran "voluntariamente" (debido a la amplitud del cambio) proporcionarían un margen de maniobra para reducir la masa de empleados, sin contar con los que acepten transformar su condición de trabajador asalariado de base y afiliado a un sindicato en el de dirigente sin sindicar (véase el caso del Banque Laurentienne, sucursal de Desjardins) 2) que se pueda desarrollar un régimen de trabajo de dos velocidades: una para los veteranos y otra para los nuevos empleados. Incluso si la tasa de sindicalización es menor en el Movimiento Desjardins que en La Caixa, la debilidad de los sindicatos en el actual mercado laboral que favorece a los contratistas, no permite un cambio radical de configuración de manera que tiende a establecerse una situación de relaciones laborales paralelas, con cohabitación de ambos modelos, con todos los problemas en términos de igualdad, sobre todo intergeneracional, que ello supone.

En suma, el proceso de renovación sitúa al individuo ante la obligación de formarse en un nuevo trabajo de asesor financiero, lo hace responsable de su opción laboral que se resume en pocas alternativas: convertirse en vendedor o abandonar Desjardins. Cualquier trabajador de Desjardins, que quiere y puede convertirse en un profesional de la venta, con un enfoque de servicio a los socios, no debe temer por su puesto de trabajo en Desjardins. Hay que recordar que esto afecta no sólo a una parte del personal de las cajas que debe enfrentarse a este reto de cambio, sino también a una parte del personal de las federaciones y de la confederación. De lo que carecen la mayoría de las experiencias de renovación inspiradas en el modelo establecido por Hammer y Champy que preconizan un cambio radical, es de una dosis grande de participación de los trabajadores en el proceso de cambio. Sobre esta cuestión, el Movimiento Desjardins se distingue de forma notable a causa de su cultura de cambio gradual basada en numerosos comités, cajas piloto, etc. Intentar maximizar el potencial de esta cultura también significa permitir al personal (mayoritariamente femenino) de los servicios habituales, de los servicios de asesoramiento o de los servicios a los socios de las cajas, que intervenga en la definición del nuevo trabajo de asesor financiero: ellas pueden aportar mejor aún que los expertos de venta, aunque siempre trabajando con ellos, ese conocimiento indispensable de los socios ("mis clientes" como los llaman ya algunas asesoras, antes incluso de la renovación). Para la cajera, convertirse en vendedora con el respeto mutuo del cliente, resulta algo atractivo. Convertirse en vendedora perdiendo el respeto del cliente, es algo repugnante. ¿Hasta qué punto hay que ponerse al servicio del cliente en la venta? ¿Hasta qué punto hay que ser agresivo? ¿No se podrá encontrar un equilibrio poniendo en común el conocimiento de expertos y de trabajadores?

A nivel de la relación con los usuarios, parece que el Movimiento Desjardins evolucionará como La Caixa de manera que el autoservicio (cajero automático, teleservicio informatizado, etc.) debería continuar con su desarrollo para las transacciones sencillas, sin que por ello desaparezca el servicio en la caja o en el centro de servicios Desjardins para las transacciones complejas. Igualmente, el servicio telefónico debería ocupar un lugar mayor como medio de acceso a los productos y servicios financieros (y otros, ya que las fronteras de la industria también cambian). Deberían aparecer nuevos productos y servicios como por ejemplo una tarjeta de dinero suelto como la Targeta Moneder de La Caixa, que ha sido objeto de una experiencia piloto en el Complejo Desjardins. La Caixa no cierra sus agencias pero mantiene su tamaño reducido. Aplicada al Movimiento Desjardins, esta forma de distribución implicaría el mismo número de puntos de servicio e incluso un aumento de los mismos. En cuanto a la relación con los usuarios en su calidad de socios, debería seguir evolucionando (como fue el caso de la introducción de las acciones permanentes remuneradas a través de los excedentes de la caja) sin que desaparezca la condición de socio, considerando que en el entorno de las empresas colectivas, se tiende a tener socios inversores más que propietarios, como es el caso de La Caixa y generalmente, de cualquier caja de ahorros. Sin embargo, el Movimiento Desjardins, como asociación configurada sobre tres pilares, debería transformarse sino legalmente por lo menos de hecho, en cooperativa única con clientes-socios de Desjardins, tal como tiene La Caixa, y no en cajas. El proyecto de bonificación de red, como forma de compensación entre comunidades de base de los socios, se inscribe en un proceso de evolución hacia la cooperativa única, según un enfoque de economía solidaria globalizada, ya que la modernización tecnológica implica un enfoque globalizante que tiende a dominar la modernización organizativa e institucional. Sin embargo, en la era de la globalización, la necesidad de reafirmar la identidad es tal que el modelo de la caja de economía (comunidad por el entorno laboral, la profesión, la cultura étnica, etc.) y el modelo de la caja popular (comunidad por la pertenencia a un mismo espacio geográfico, entorno de vida) conservan aún muchos atractivos, véase ventajas competitivas, de manera que no se las debería abandonar con demasiada rapidez. Por una parte, las tecnologías de la información permiten extender enormemente la comunidad de la caja de economía (por ejemplo, una caja para todos los funcionarios públicos), por otra parte, el enfoque global del desarrollo económico comunitario devuelve la pertinencia a la caja popular, basada en una comunidad local. Para el Movimiento Desjardins, el reto consiste en conjugar las fuerzas que lo dirigen hacia el modelo de la cooperativa única, y las que le devuelven la pertinencia al modelo de agrupación de cajas de base. ¿Acaso se orienta hacia una federación única? Es una opinión bastante posible que podemos considerar como una etapa obligada en la evolución hacia el modelo de La Caixa, o incluso como modelo que podría seguir La Caixa si tuviera que ir en busca de accionistas.

Además, en su relación con las comunidades, reflejada por su balance socioeconómico y cooperativo que muestra las contribuciones financieras (donaciones, comanditas) y no financieras (préstamo de locales, voluntariado, etc.) de sus diferentes componentes, Desjardins se divide entre una centralización y el mantenimiento de una descentralización de su compromiso con el entorno. Cada vez está más solicitada tanto por las grandes organizaciones (hospitales, universidades, etc.) como por los pequeños organismos locales. Ahora que el Estado del Bienestar ha entrado en crisis, toda una serie de fuerzas se expresan para transformar a los grandes grupos, sobre todo financieros, en empresas garantes de bienestar. Si el Movimiento adopta el modelo de La Caixa de relación con las comunidades, este correspondería más bien al modelo de la cooperativa única (Cooperativa Desjardins) para el conjunto del territorio en donde las cajas realizan actividades en la actualidad. Desaparecerían por tanto las cajas populares y las cajas de economía (transformadas en agencias) así como sus federaciones. Una estructura ligera como la de las zonas de agencias de La Caixa, seguiría existiendo a nivel regional o microrregional. Con esa configuración, la relación con las comunidades se desplazaría de las cajas a la Fundación Desjardins, que tendría que redefinirse para convertirse, según el modelo filantrópico de la Fundación de La Caixa, en el instrumento de la redistribución en el entorno, dirigida hacia objetivos concretos de una parte de los beneficios. La evolución de la fiscalidad de las donaciones y de las técnicas de derivación de fondos refuerza el papel de las fundaciones dentro de el mecenazgo empresarial, en el universo filantrópico. Pero el Movimiento Desjardins transformado en la Cooperativa Desjardins podría volver a definir su relación con las comunidades intentando ir más allá del modelo de La Caixa. Una opción óptima sería de hecho la combinación de la Fundación Desjardins (FD), de las Inversiones Desjardins (ID), de la Caja de economía de los trabajadores y trabajadoras del Quebec (CTTQ) y del Desarrollo internacional Desjardins (DID). La FD por su derivación de fondos, Inversiones Desjardins por la cooperación con los grandes fondos de desarrollo procedentes del entorno sindical (como los Fondos de solidaridad de los trabajadores de la FTQ y Fundación, el fondo de desarrollo para la cooperación y el empleo, establecido por la CSN), la CTTQ por su experiencia como socio de empresarios comunitarios, y DID por su conocimiento del desarrollo local en los países del Sur. Se abandonaría el modelo empresarial de la caja (estructura simple cuya dirección tiene la autoridad sobre el compromiso con el entorno) para adoptar el modelo adhocrático (organización innovadora provista de servicios de apoyo y de profesionales de la gestión de proyectos). En todos los casos, seguir o inspirarse en el modelo de La Caixa para poner en marcha una estrategia de diferenciación mediante el compromiso con el entorno provocaría un cambio radical en la configuración de la relación con las comunidades. Se trata de un escenario de cambio importante ya que actualmente, la red de cajas aún está muy vinculada a las localidades en donde se entrecruza con otras redes de solidaridad, como las corporaciones de desarrollo económico comunitario (CDEC) y los fondos locales de desarrollo SOLIDES. Evidentemente que si la caja se convierte en agencia, podrá como sucursal bancaria, participar en estas redes ¿ pero bastará para afirmar la diferencia del Movimiento Desjardins? La configuración global de la FD, ID, CTTQ y DID maximizaría por su propia sinergia potenciales aún sin explotar y permitiría un cambio más de incremento que de radicalización en la continuidad de las prácticas de desarrollo características del Movimiento Desjardins.

Por tanto, constatamos que una institución de economía social no puede concebir una renovación de sus procesos comerciales sin proceder también a una renovación de sus procesos democráticos (doble sino triple democracia: trabajadores, consumidores y comunidades aportadoras de identidad) de manera que la configuración Desjardins deberá cambiar obligatoriamente para alcanzar una forma híbrida específica que debería permitir simultáneamente la viabilidad mediante la adaptación a la economía de mercado que exige una competitividad y contribuir a la transformación de esta economía mediante fuerzas de cooperación renovadas. Si esta visión puede parecer utópica, recordemos que la utopía cooperativa no es más utópica que la utopía liberal que pretende poder regular el conjunto de las relaciones humanas mediante la competencia. Como la regulación de las relaciones sociales no puede realizarse únicamente a través de la cooperación, como tampoco sólo mediante la competencia, la búsqueda de un modelo de desarrollo basado en la hibridación nos parece una vía realista.

8.- Bibliografía

CAIXA (1994 et 1996), Dossier de présentation, 27 pages.

CAIXA (1995), *Aperçu général de "la Caixa"- Annee 1995*, Barcelone, Organization et Systèmes d'information-9704, Développement organisatif-9707, 14 pages.

- CAIXA (1995), 1995 Anual Report, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.
- CAIXA (1196), Dix dépliants sur les produits et services, (Disponibles en las sucursales).
- CAIXA (11 de julio de 1996), "Targeta Moneder, la tarjeta de cada día", El Mundo, p.11 (publicidad).
- DELAIN, L. (16-17 de junio de 1996), "Les banques multiplient les offres de produits à revenus réguliers", Le Monde, p. 15.
- EPARGNE & FINANCE (abril 1993), "Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona", p.XVIII-XIX, in Supplément à Epargne&Finance/Le monde des caisses d'épargne, (Paris).
- ESPITTA, M.A., POLO, Y. Y SALAS, V. (1991), "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español", Información Comercial Española, nº 690, abril, p. 189-212.
- EUROSTAF, "Caja de ahorros y pensiones de Barcelona-La Caixa": nº 1 en Espagne mais faible productivité", p. 162-163, in Les Caisses d'épargne en Europe.
- FUNDACIO "LA CAIXA" (Junio 1996), Panorama (número del periódico de la Fundación), Barcelona.
- FUNDACIO "LA CAIXA" (1196), Rapport annuel, Barcelona.
- MARTINEZ VILCHES, R. (1992), *Grupos estratégicos en el sector de Cajas de Ahorro españolas*, Madrid, Caja de Madrid.
- MARTINEZ VILCHES, R. (1994), "Un estudio de grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro", Análisis Financiero, nº 64, junio-julio, p.41-51.
- MAS RUIZ, F.J. Y GOMEZ SALAS, J.C. (1993), "Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.1, nº3, p. 9-28.
- RANKINZ (junio 1196), Cajas de Ahorros, p. 106-107.
- SANCHIS, J.R. (1993), Análisis estratégico del sector bancario español y estudio de las estrategias de crecimiento externo. Especial referencia a las cooperativas de crédito, Tesis Doctoral, Universitat de València.
- SLIGOS (abril 1993), "España", Informatique bancarie, número especial del Congreso Mundial de las Cajas de Ahorro, Suplemento SLIGOS en Epargne&Finance (Paris), p.2.