



12

UN ESTUDIO CRÍTICO DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES Y LAS ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DEL SECTOR BANCARIO EN ESPAÑA

CONCEPCIÓN RUBIO PICÓN
MARÍA DEL CARMEN DÍAZ FERNÁNDEZ
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Resumen: *Los actuales planteamientos teóricos sobre las configuraciones estructurales tienden a apostar por organizaciones de pequeño tamaño para evitar los problemas de la progresiva especialización de las tareas y la necesidad de recurrir a complejos sistemas de coordinación. Esta tendencia de reducción del tamaño organizativo se contradice con los acontecimientos que están acaeciendo en el sector el bancario. El objetivo que persigue este trabajo es encontrar solución a los problemas de índole estructural que se plantean con las fusiones y adquisiciones en el sector bancario en España. El análisis se vale del estudio descriptivo de los organigramas de 31 entidades bancarias. Además, el trabajo muestra las consecuencias de la fusión de un caso real ante la necesidad de profundizar en otros aspectos de estas organizaciones más allá de los estrictamente estructurales.*

1. Introducción

A partir de la década de los 80, el crecimiento de la competitividad ha sido la nota predominante dentro de la economía en general, y del sector bancario en particular, tanto en nuestro país como en la mayoría de los países desarrollados. La intensificación de la competitividad en este sector tiene su origen en la disminución de la regularización, el carácter global de los mercados y la innovación tecnológica, que han tenido sobre la banca un fuerte impacto (Ballarín, 1985).

Este crecimiento de la competitividad se intensificando por la debilitación de las normas de intermediación, y ha supuesto la entrada en el sector bancario de otros agentes con muy diversos orígenes como grandes almacenes, empresas de seguros, empresas de servicios, financieras de consumo e hipotecarias, o empresas de bolsa, que han asumido papeles como intermediarios financieros, tradicionalmente exclusivos de los bancos y las cajas de ahorros. Estos agentes han irrumpido en el sector, ofreciendo al público gran variedad de nuevos activos financieros indirectos y muy líquidos, apropiándose de parte de la cuota de mercado de la banca, como consecuencia principalmente de su carácter más flexible y menos burocrático. Esta situación está conduciendo a un fuerte enfrentamiento entre estas organizaciones en un entorno complejo, dinámico y incluso hostil (Maeso Escudero y Moreno Lorente, 1998).

Ante este nuevo escenario más competitivo, el sector bancario se ha visto obligado, al igual que la mayor parte de los sectores, a adoptar nuevos rumbos, como el refuerzo de la orientación comercial, incrementando su preocupación por una mejor calidad de los servicios prestados (Interviwer, 1993); y como el incremento de la gama de productos ofrecidos para satisfacer las necesidades de sus clientes y conseguir el aumento de su notoriedad (Vázquez 1987; Manso 1987; Decq 1991; Sanchís 1993). Además el sector se ha visto obligado a realizar grandes inversiones en innovación y desarrollo

tecnológico con el fin de desarrollar los procesos de transformación de las instituciones y mercados financieros, dando origen a nuevos instrumentos que han de ser coherentes con el juego de cuatro elementos del entorno en el que operan las instituciones financieras: la regulación, la automatización, la inestabilidad financiera y la nueva demanda de servicios por parte de los usuarios (Canals 1990; 50). Este cambio de rumbo ha lugar a importantes modificaciones dentro del sector financiero, destacando en nuestro país fundamentalmente, la expansión internacional de un buen número de entidades financieras y los procesos de concentración como las fusiones y las adquisiciones experimentados en las últimas dos décadas (Casilla Bueno,1999). Este hecho nos lleva a considerar que estas organizaciones encuentran puntos fuertes en estas estrategias para hacer frente a la situación actual del sector. Estas estrategias de concentración se contradicen con la estrategia de reducción del tamaño de la organización que proponen los investigadores en los estudios como el *downsizing* (Cameron 1994; McGoon 1994, Schmennes y Lackey 1994; Flynn 1994, Dreilinger 1994). El principal objetivo de nuestra investigación es realizar un análisis sobre los diseños estructurales del sector bancario, con el fin de comprobar las posibilidades estructurales de las fusiones y adquisiciones como estrategia válida desde las perspectivas teóricas más actuales.

2. La reducción del tamaño organizativo: Una estrategia para potenciar las capacidades dinámicas de las organizaciones

Desde un punto de vista teórico, el marco en el que se ve envuelto el sector bancario en España hemos de definirlo como un entorno dinámico y complejo. Teóricamente, según los estudios de Burns y Stalker (1961), así como los de Lawrence y Lorsh, ante este tipo de entornos con gran dinamismo y complejidad se hace necesario flexibilizar las organizaciones, a través de configuraciones menos burocráticas, que favorezcan el uso de mecanismos de coordinación basados tanto en la comunicación informal como en la adaptación mutua (Mintzbert, 1988). Además de una mayor descentralización que permita tomar decisiones en los puntos de la estructura donde aparezcan los problemas, y donde se concentra la información necesaria para resolverlos.

Gran parte de la literatura sobre teorías de la organización pone de manifiesto la importancia del tamaño como un factor contingente del diseño de la estructura organizativa, que permite potenciar los necesarios cambios para flexibilizar las configuraciones estructurales.

A lo largo de todos los escritos sobre el tema existe un acuerdo común sobre las consecuencias de poseer un gran tamaño en la organización como son los incrementos de gastos administrativos relativos al trabajo de cada individuo, el incremento de los procedimientos rutinarios que obstaculizan la gestión, la lentitud de los procesos de decisión, la dificultad de una gestión de recursos humanos personalizada, las dificultades para coordinar las acciones frente al cliente y los grandes problemas de comunicación debido fundamentalmente a los saturados sistemas de información.

Los estudios de Aston (Pugh y otros,1968) obtienen como resultado una relación positiva entre el tamaño y el uso intensivo de la formalización y de los resultados del individuo, que tienen como consecuencia la tendencia a diseños más burocráticos (Blau, 1970). Estos tienen una mayor especialización, lo que genera una mayor complejidad de los sistemas de coordinación que éstas han de utilizar. Lo mismo le ocurre a sus sistemas de control, que se fundamentan en el establecimiento de reglas, normas y programas, que regulen los comportamientos.

Los numerosos problemas que ocasiona el gran tamaño de las organizaciones lleva a plantear como una de las opciones de futuro, la tendencia a la reducción del tamaño de la organización con estrategias como el *downsizing* o el *outsourcing*.

En las estrategias de *downsizing*, esta reducción del tamaño debe producirse como consecuencia de la venta de las divisiones menos rentables. En ocasiones, cuando ésta opción no es posible pueden plantear otras alternativas, como dividir las empresas en unidades autónomas que funcionen como pequeñas organizaciones independientes o bien provocar un cambio cultural que obligue a los empleados a comportarse como en una organización más pequeña. También las organizaciones en su intento de incrementar el dinamismo de sus diseños estructurales, se apoyan en el *outsourcing* (López y otros 1998; Mata 1997; Morgade 1998; Quinn y Hilmer 1994), provocando la ruptura de la cadena de valor, abandonando los eslabones de la cadena menos productivos y contratándolos a otras organizaciones.

Los estudios de *downsizing* proponen una gestión de los flujos de trabajo a través de la constitución de equipos multifuncionales, compuesto por personal polivalente y con una gestión y un control autónomos. Con esta estrategia se evitaría muchas de las disfunciones provocadas por los diseños burocráticos al necesitar menos niveles jerárquicos para la supervisión y el control, así como una reducción de las necesidades de coordinación al estar estas satisfechas por los grupos (Rodríguez y Robles 1995; Cameron 1994; McGoon 1994, Schmennes y Lackey 1994; Flynn 1994, Dreilinger 1994).

Todos los estudios realizados en este sentido coinciden en que para tender a reducir el tamaño, determinados factores de contingencia han de estar definidos de una manera específica. Entre estos factores es el entorno el que principalmente marca la pauta en las tipologías de organizaciones. Pero no sólo el entorno dinámico y complejo es determinante de las necesidades estructurales sino que hay que tener en cuenta otros factores, entre los que cabe destacar la tecnología. Según Hall (1976), las tecnologías utilizadas en el sector se caracterizan por una alta complejidad del conocimiento, por la posibilidad de automatización de determinadas operaciones que requiere de personal cualificado y expertos profesionales, puesto que el cliente tiene mayores conocimientos y en muchas ocasiones se interesa por los productos más diversos, por un alto grado de flexibilidad de las habilidades humanas, que permita adecuarse a las necesidades de estos clientes, con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados. Una tecnología así definida lleva a las organizaciones a adecuarse a estructuras más orgánicas, con puestos definidos por una baja especialización, con un alto nivel de formación y con un sistema de decisiones más descentralizado. Tal como nos habíamos planteado al iniciar este estudio, las circunstancias del sector bancario favorecen desde el punto de vista teórico la aplicación de las técnicas de reducción del tamaño de la organización.

3. Cuestiones metodológicas: Objetivos y fases de trabajo

El objetivo general del trabajo se enfoca a la exploración de las configuraciones estructurales de las entidades bancarias, con el fin de comprender las estrategias de concentración y profundizar en las características estructurales de estos procesos. Hemos iniciado el trabajo realizando un breve resumen de la orientación teórica del trabajo sintetizando las principales aportaciones. Estas han puesto de manifiesto la contradicción entre las estrategias de concentración llevadas a cabo por estas organizaciones y las tendencias teóricas que enfocan la mejora de la gestión hacia la reducción del tamaño de las organizaciones con el fin de eliminar la necesidad de recurrir al desarrollo de complejos sistemas de coordinación, justificando así la necesidad del análisis.

Los resultados que presentamos en las páginas siguientes tienen un carácter meramente descriptivo. El estudio de las consecuencias estructurales en las entidades bancarias es lo bastante complejo como para necesitar un primer análisis exploratorio sobre el estado de la cuestión, que nos permita orientar futuras investigaciones.

La investigación presenta dos niveles de análisis. El primero nivel de análisis tiene un carácter global y abarca tanto a bancos como a cajas de ahorro; el segundo nivel segrega ambos tipos de entidades. Puesto que el objetivo general del trabajo es de índole descriptiva, parecía oportuno que la muestra seleccionada para el análisis contuviera el mayor número posible de entidades con más de cien sucursales, obviando las de un tamaño inferior. De este modo, y a partir del Anuario Estadístico de Cajas de Ahorros Confederadas y el Anuario Estadístico de la Banca Privada se realizó una selección de 50 cajas de ahorro y 107 bancos, con el fin de realizar una búsqueda exhaustiva. La muestra final de entidades está constituida por un total de 31 entidades bancarias (10 Cajas de ahorro y 21 Bancos), cuyos organigramas constituyen la fuente de datos secundarios utilizados en la investigación.

La primera fase del análisis descriptivo de los organigramas de las entidades que componen la muestra es reflejar la composición departamental. Si los resultados obtenidos mostraran una convergencia de sus configuraciones estructurales pondrían de manifiesto la duplicidad y crecimiento de tamaño de los departamentos ante una posible fusión o adquisición. La segunda fase esta encaminada a analizar de la posición jerárquica de las distintas unidades departamentales. Distintas posiciones jerárquicas ante una fusión o adquisición plantean la generación de conflicto internos en la organización.

Considerando la necesidad de una mayor profundización en el estudio descriptivo que nos ocupa, un segundo objetivo se centra en concretar las consecuencias estructurales de una posible fusión entre dos entidades. Para ello seleccionamos el caso de la fusión de dos cajas de ahorro: Caja de Ahorros San Fernando y El Monte Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla que según determinadas fuentes de información del mundo financiero puede producirse en un corto espacio de tiempo.

4. Análisis de resultados

Los resultados que arroja la primera fase del análisis, realizada para Cajas de ahorro y Bancos conjuntamente, muestran la presencia de las cinco partes identificadas por Mintbertz (1988): ápice estratégico, línea media, staff de apoyo, tecnoestructura y núcleo de operaciones (tabla 2 del anexo). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 1 del anexo, en la que se especifica la presencia de los departamentos y órganos en las distintas entidades, así como su dependencia o nivel jerárquico.

Tal como muestran la tabla 1, algunos departamentos están presentes en todas las entidades. Así, en el ápice aparece la figura del presidente en un 90,32%

de las entidades observadas; en la línea media, la dirección comercial está presente en el 100% de las organizaciones; igualmente en el staff, los departamentos de recursos humanos y asesoría jurídica se muestran en 100% de los organigramas analizados. Por último, el núcleo operativo de las 31 entidades coincidía en su composición.

La importancia de los departamentos de staff viene justificada, en el primero de los casos, no sólo por la creciente importancia del capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible, sino además, por las nuevas políticas de contratación existentes dentro del sector bancario. La importancia de las asesorías jurídicas está claramente justificada por la amplia variedad de negocios financieros en los que se encuentran inmersas estas entidades.

Por otro lado, este mismo análisis muestra las diferencias departamentales en la muestra. Mientras que la orientación al cliente y su satisfacción se percibe como un nuevo reto para el sector, tan solo un 67,74% de las entidades poseen un departamento de marketing y un 58,06% un departamento de atención al cliente. En este mismo sentido nos sorprende la baja presencia de departamentos de planificación estratégica (35,48% de la muestra) y de sistemas de información y organización (58,06%), ante la necesidad que muestra el entorno de un desarrollo profundo de estas actividades de gestión. El análisis de las dependencias jerárquicas para los resultados nos muestran como la característica común en todas las entidades es el amplio staff dependiente del ápice estratégico. Además presentan una desarrollada línea media de bajo nivel debido fundamentalmente a la agrupación por mercados y más concretamente a su agrupación por zona geográfica.

La comparación de los resultados, cuando el estudio se realiza desagregando los datos en bancos y en cajas de ahorro, muestra diferencias significativas (tablas 3, 4, 5 y 6)

Los Bancos muestran un mayor desarrollo de su staff de apoyo, principalmente por el departamento de marketing que está presente en un 76,19% frente al 50% de las cajas, también existen diferencias en cuanto a la presencia de los departamentos de atención al cliente, que tiene una presencia de tan solo un 40% en las cajas de ahorro frente al 66,66% en los bancos. Los departamentos de planificación estratégica y sistemas de planificación y organización tienen una presencia en ambos tipos de entidades de alrededor de un 40% y 60% respectivamente. En las otras partes de la organización la composición departamental es muy similar, al igual que, los niveles jerárquicos que se muestran en ambos tipos de entidades.

Con los resultados obtenidos es posible presentar un modelo general de organigrama de las entidades

bancarias en España (figura 1). Cabe destacar la presencia de una agrupación, orientada al mercado por zona geográfica, que comprende las unidades territoriales, y una funcional en los niveles elevados del staff de apoyo y de la tecnoestructura, así como en las demás unidades de la línea media.

Ante la similitud de las estructuras de estas entidades, que ha permitido incluso presentar un modelo estructural general, cualquier estrategia de fusión o adquisición lleva a un incremento de los efectivos en todos los departamentos. Esto supone la necesidad de una reestructuración de la organización para evitar los problemas que las organizaciones de gran tamaño conllevan. Estas entidades han de buscar nuevas soluciones que no sean disminuir sus efectivos, por el gran desgaste organizativo y las pequeñas repercusiones sobre el tamaño definitivo de las entidades que supone.

Entre las acciones de downsizing difícilmente podría producir una disminución del tamaño como consecuencia de la venta de las divisiones menos rentables, pues ante los resultados obtenidos todas las unidades parecen necesarias para el funcionamiento eficaz y eficiente de estas organizaciones. Ante esta situación dos son las posibles opciones que se pueden plantear: la primera alternativa es dividir las empresas en unidades autónomas que funcionen como pequeñas organizaciones independientes; y la segunda alternativa es plantear provocar un cambio cultural que obligue a los empleados a comportarse como en una organización más pequeña.

5. Las estrategias organizativas a través del estudio de un caso real

La siguiente fase, tal y como manifestamos al principio de nuestro trabajo, tiene como objetivo determinar la mejor alternativa entre las dos planteadas. Para ello y con el fin de profundizar en el estudio, ofrecemos un análisis de carácter descriptivo como el anterior mostrando un caso real de dos entidades como son las cajas de ahorros, El Monte Caja de Huelva y Sevilla y la Caja San Fernando, de las que en el ambiente financiero se "rumorea" su posible fusión. Para esta parte del estudio, los datos se han obtenido tanto en el análisis de los organigramas de las citadas entidades, como en una serie de informaciones que han sido proporcionados por las mismas, a través de entrevistas algunos de sus más altos directivos.

La historia de ambas entidades es paralela. El Monte nace en 1842, siendo hoy en día la entidad financiera más antigua Andalucía, y la Caja San Fernando en 1930. Por su edad ambas entidades se encuentran en la fase de elaboración según los estudios del ciclo de vida, fase en la que se buscan nue-

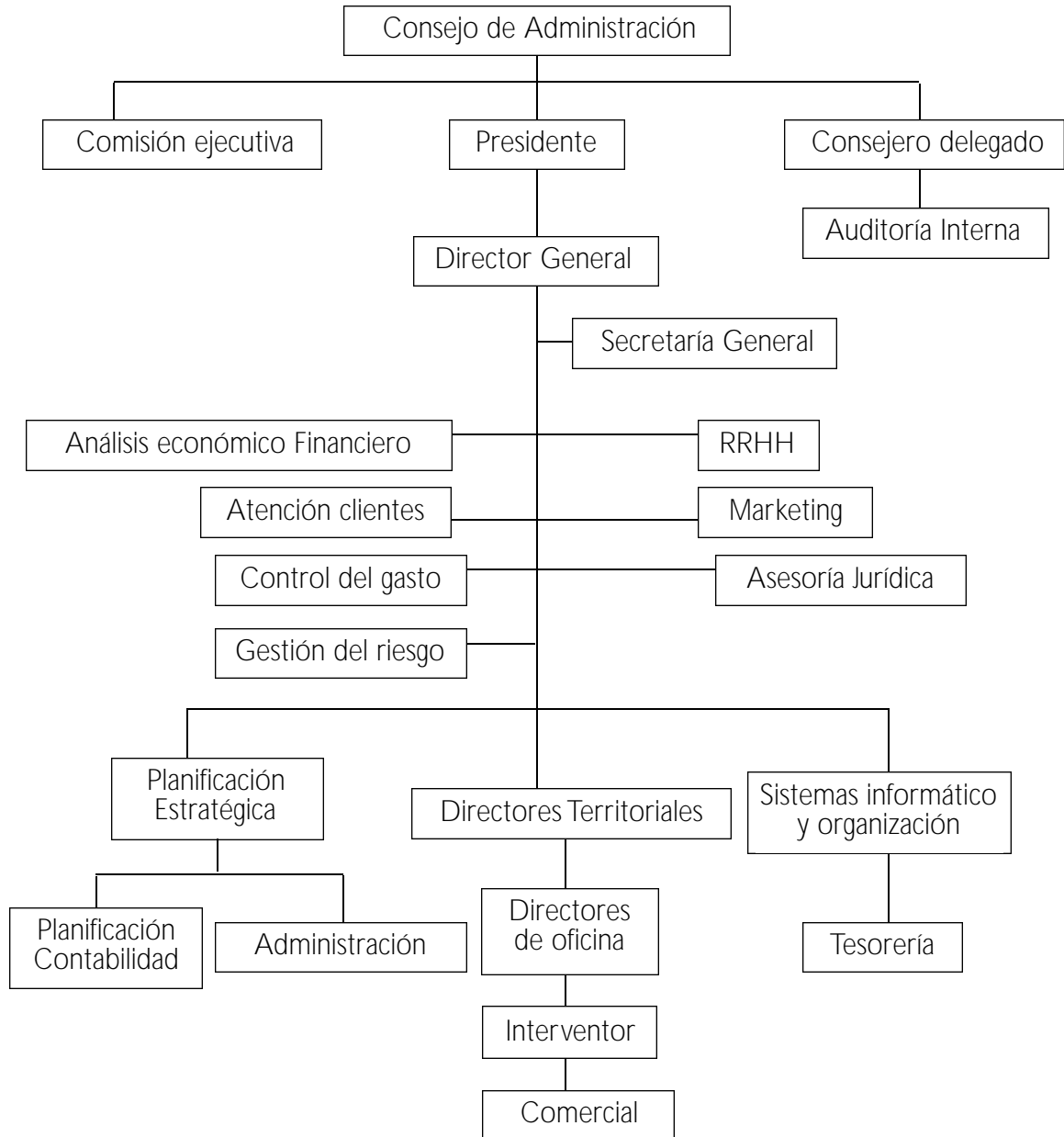


Figura 1: "Modelo general del organigrama de las entidades bancarias en España"

vos mercados. Al igual que resto de las cajas de ahorro, las dos entidades objeto de estudio cambian su perfil del modelo de institución tradicional a partir de la década de los 90 debido a la desregulación que aparece como motor del cambio. Su incidencia fundamental es el incremento del nivel de rivalidad entre las demás entidades financieras y las cajas de ahorro que compiten con ventajas como liderazgo en el segmento de la banca al pormenor, el sistema de distribución, el dinamismo, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la buena imagen (Egea, 1993).

En el contexto de los nuevos cambios experimen-

tados, surge el modelo genérico de caja de ahorros, entendida como institución dinámica, abierta y competitiva (González Cuervo, 1995): dinámica, en cuanto a la capacidad de adaptación al medio y al mercado en el marco del desarrollo financiero; abierta a los cambios y los fenómenos exógenos que afianzan la realidad de la institución bajo las directrices de la Unión Europea; y competitiva, en tanto que desarrolla su actividad hábilmente en cualquier tipo de mercado financiero, ya sea nacional o internacional, primando su rentabilidad por encima de la expansión productiva. La Caja San Fernando y El Monte Caja de Huelva y Sevilla se

unen a estos nuevos modelos, consolidándose en sus mercados.

Mientras que el Monte, tiene sus mayores índices de penetración en las capitales y zonas más industrializadas (Campaña Este de Sevilla, Andévalo, Minas y Costa de Huelva), la Caja de San Fernando se desarrolla su actividad mejor en zonas de menor tejido industrial como son el norte de la provincia y la Campaña Sur. Si bien es cierto, que ambas cajas poseen una tipología de clientes muy parecida, El Monte tiene una oferta mayor de productos y servicio para los jóvenes, fundamentalmente a la comunidad universitaria a través de su sistema de información y comunicación de la Universidad de Sevilla.

Respecto a sus funcionamientos internos y sus estructuras, ambas entidades presentan también similitudes. Las dos organizaciones se agrupan atendiendo a dos niveles de agrupación, por mercados, en la línea y el núcleo de operaciones, y por funciones, para el resto de los niveles, por lo que sus sistemas de control están caracterizados por la normalización de resultados. Las actividades de sus núcleos de operaciones son repetitivas y rudimentarias, muy formalizada, siendo el control y la reglamentación las notas predominantes.

Finalmente, con respecto al personal laboral de ambas entidades, señalar que la mayor parte son universitarios de carrera o cursando los últimos años, sometidos a una contratación en la mayoría de las ocasiones de carácter temporal, mediante el empleo de becas o contratos en prácticas.

Esta breve revisión a la organización de ambas entidades muestra la multitud de aspectos similares, pero presentan un punto fundamental a favor de la fusión que es la especialización en mercados diferentes que puede convertirse en el pilar fundamental para seguir una estrategia estructural de división en unidades que se gestionan de forma autónoma, obteniendo las ventajas de organizaciones de pequeño tamaño, que simplifican los sistemas de coordinación, reduciendo los niveles de formalización, mejorando la adecuación a las necesidades de los clientes e imprimiendo flexibilidad a la organización.

6. Conclusiones

Dos tipos de conclusiones se han obtenido de este análisis descriptivo. En primer lugar, respecto a las configuraciones estructurales de las entidades bancarias en España, y en segundo lugar respecto a las consecuencias de las estrategias de concentración de este sector.

Las configuraciones estructurales presentan una tendencia generalizada común caracterizado por:

- Una agrupación por mercados en la línea media y el núcleo de operaciones, tendente a la consecución de una mayor captación y adecuación de clientes en las distintas zonas.
- Una especialización horizontal, entendida como aquella en la que el trabajador se centra en la realización de una única actividad que realiza de forma repetitiva.
- Una especialización vertical, o grado de control que cada empleado tiene sobre su actividad, que va disminuyendo sus cotas, se va haciendo más débil, a medida que nos acercamos al núcleo de operaciones, en las que el trabajador tiene un mínimo control sobre las actividades que realiza, al estar en la mayoría de las ocasiones, sometido a lo establecido por un inmediato superior.
- Una larga cadena de autoridad formal que une el núcleo de operaciones con el vértice. Conforme vamos subiendo en esta cadena, se observa un menor grado de supervisión directa, y un mayor grado de normalización de resultados, ya que se les exige un rendimiento a cada uno de los departamentos.
- La formalización más acentuada es la formalización según las reglas, programas y procedimientos. El establecimiento de un patrón integrado de comportamientos que dificultan la calidad de los productos y servicios ofrecidos, aun siendo la calidad uno de los objetivos prioritarios en el sector.
- Una gran descentralización vertical, que se hace más evidente conforme se desciende en la organización, al tratarse de organizaciones tan complejas y amplias que no pueden concentrar el poder en manos de una sola persona, pero también selectiva con el fin de controlar la gestión, que produce la denominada "falsa descentralización".

Este panorama organizativo del sector bancario en España está muy alejado de las propuestas teóricas para organizaciones que ejercen sus actividades en entornos como el de la banca.

Respecto a las consecuencias de las estrategias de concentración, la similitud estructural encontrada incrementa las dificultades de las estrategias de fusión y adquisición. Esto nos hace pensar, que para solventar los graves problemas de coordinación que supone un gran tamaño de la organización, la mejor estrategia estructural para estas organizaciones es la creación de unidades autónomas.

En definitiva, se trata de determinar la mejor manera de gestionar y afrontar la adaptación al entorno, de forma eficaz y eficiente, con nuevas actitudes y habilidades directivas, así como por supuesto, nuevas formas de organización más dinámicas y flexi-

bles. Han de establecerse estructuras planas, en busca de una mayor capacidad operativa, procurando siempre la máxima horizontalidad posible en los niveles de decisión, con nulo componente burocrático. Para conseguir estos diseños estructurales, estas entidades han de apoyarse fundamentalmente en sus recursos humanos para el desarrollo y la potenciación de las capacidades dinámicas de la organización. Estas capacidades entendidas como el conjunto de habilidades desde una perspectiva dinámica, son origen de las competencias esenciales de la empresa y fuente de ventaja competitiva sostenible (Medina 1999). "...En gran medida la capacidad estratégica y competitiva de la organización reside en sus propios recursos, habilidades y competencias distintivas, al menos siempre que éstos reúnan los requisitos necesarios para convertirse en fuente vital de ventajas competitivas: que no

sean fácilmente imitables ni superables por los competidores" (Rodríguez Escudero, A.I. y Gutiérrez Cillán, J., pág.566, 1998). Así, la capacidad de estas entidades para superar los factores críticos para la consecución del éxito y la supervivencia está en la menor dependencia del control burocrático de los recursos, y más en la integración del conocimiento especializado y de la gestión de las competencias organizativas (Prahalad y Hamel, 1990; Hague, 1991; Drucker, 1993; Florida y Kenney, 1993).

En definitiva, las consecuencias del incremento del tamaño como consecuencia de las estrategias de fusión y adquisición pueden ser solventadas siempre y cuando estas entidades estén dispuestas a ser organizaciones integradoras de conocimiento, con capacidad para aprender y renovarse de forma continua, con el fin de adaptarse a los cambios.

ANEXOS

Tabla 1. Sector bancario: Bancos+Cajas de Ahorros

: La presencia y dependencia jerárquica departamental (niveles de frecuencia)

Departam.Apice	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
	Existe	No Existe	Consejo Admón	Órganos gobierno	Presidente	otros
Estratégico	9	22	9			
Comisión ejecutiva	15	16	15			
Consejero delegado	28	3	18	10		
Presidente						
Departam.	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
Staff Apoyo	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegado	Presidente	otros
RRHH	31		22	3	6	
Marketing	21	10	12	3		6
Secretaría	16	15	10			6
Asesoría jurídica	31		20		11	
Departam	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
Tecnoestructura	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegado	Presidente	otros
Análisis econ y fro	31		31			
Control gasto	24	7	24			
Gestión riesgo	27	4	24			3
Atención clientes	24	7	15			9
Departam.	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
línea	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegado	Presidente	otros
Planificac. estratégica	11	20	11			
Comercial	31		26			5
Sist.inform.y organ.	18	13	14			4
Admón	14	17	14			
Departam.Nivel operativo	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
Contabilidad	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegado	Presidente	otros
Contabilidad	31		31			
Tesorería	31		31			
Otros niveles jerárquicos	Presencia		Dependencia jerárquica			
Director Territorial	Existe	No Existe	Director general	Consejo admón	Director oficina	Director territorial
Director Territorial	31		31			
Director oficina	31					31
Interventor	31				31	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Sector bancario: Bancos+ Cajas de Ahorros

Presencia y Representación porcentual de los niveles jerárquicos y sus departamentos sobre el total de la muestra. Presencia/ ausencia de los niveles jerárquicos						
	Niveles jerárquicos	Ápice estratégico	Staff de Apoyo	Tecnoestructura	Línea Media	Núcleo de operaciones
Nivel de Existencia		100%	100%	100%	100%	100%
Nivel de ausencia						
Análisis departamental por niveles jerárquicos						
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO						
Comisión ejecutiva		Consejero Delegado		Presidente		
29.03%		48.38%		90.32%		
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL STAFF DE APOYO						
RRHH	Marketing		Secretaría		Asesoría Jurídica	
100%	67.74%		51.61%		100%	
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA TECNOESTRUCTURA						
Análisis econ.y fro	Control del gasto		Gestión del riesgo		Atención clientes	
100%	77.41%		87.09%		58.06%	
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA LÍNEA						
Planif.estratégica	Comercial		Sist.Inform.y organ		Administración	
35.48%	100%		58.06%		45.16%	
DEPARTAMENTOS NIVEL OPERATIVO						
Contabilidad			Tesorería			
100%			100%			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Bancos

La presencia y dependencia jerárquica departamental (niveles de frecuencia)						
Departam..Apice Estratégico	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
	Existe	No Existe	Consejo Administr.	Órganos gobierno	Presidente	otros
Comisión ejecutiva	9	12	9			
Consejero delegado	15	6	15			
Presidente	18	3	18			
Departam. Staff Apoyo	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
	Existe	No Existe	Consejo Administr.	Órganos gobierno	Presidente	otros
RRHH	21		18	3		
Marketing	16	5	9			7
Secretaría	13	8	8			5
Asesoría jurídica	21		12		9	
Departam. Tecnoestructura	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
	Existe	No Existe	Consejo Administr.	Órganos gobierno	Presidente	otros
Análisis econ y fro	21		21			
Control gasto	17	4	17			
Gestión riesgo	19	2	19			
Atención clientes	14	7	8			6
Departam.línea	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegado	Presidente	otros
Planificac. estratégica	8	13	8			
Comercial	21		18			3
Sist.inform.y organ.	12	9	12			
Admón	7	14	7			
Departam. Nivel operativo	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegad.	Presidente	otros
Contabilidad	21		21			
Tesorería	21		21			
Otros niveles jerárquicos	Presencia		Dependencia jerárquica			
	Existe	No Existe	Director General	Consejo administr.	Director oficina	Dir. territorial
Director Territorial	21		21			
Director oficina	21					21
Interventor	21				21	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Bancos

Presencia y Representación porcentual de los niveles jerárquicos y sus departamentos sobre el total de la muestra. Presencia/ ausencia de los niveles jerárquicos						
	Niveles jerárquicos	Ápice estratégico	Staff de Apoyo	Tecnoestructura	Línea Media	Núcleo de operaciones
Nivel de Existencia		100%	100%	100%	100%	100%
Nivel de ausencia						
Análisis departamental por niveles jerárquicos						
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO						
Comisión ejecutiva		Consejero Delegado		Presidente		
42.85%		71.42%		85.71%		
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL STAFF DE APOYO						
RRHH		Marketing		Secretaría		Asesoría Jurídica
100%		76.19%		61.90%		100%
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA TECNOESTRUCTURA						
Análisis económico y financiero		Control del gasto		Gestión del riesgo		Atención clientes
100%		80.95%		90.47%		66.66%
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA LÍNEA						
Planificación estratégica		Comercial		Sist. Inform. y organ		Administración
38.09%		100%		57.14%		33.33%
DEPARTAMENTOS NIVEL OPERATIVO						
Contabilidad				Tesorería		
100%				100%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cajas de Ahorro

La presencia y dependencia jerárquica departamental (niveles de frecuencia)						
Departam..	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
	Existe	No Existe	Consejo Administr.	Órganos gobierno	Presidente	otros
Apice Estratégico						
Comisión ejecutiva		10				
Consejero delegado		10				
Presidente	10			10		
Departam.	Presencia del Departam.		Dependencia del Departamento			
Staff Apoyo	Existe	No Existe	Director General	Consej.delegado	Presidente	otros
RRHH	10		4		6	
Marketing	5	5	5			
Secretaría	3	7	3			
Asesoría jurídica	10		8		2	
Departam	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
Tecnoestructura	Existe	No Existe	Director general	Consej.delegado	Presidente	otros
Análisis econ y fro	10		10			
Control gasto	7	3	7			
Gestión riesgo	8	2	5			3
Atención clientes	4	6	4			
Departam.linea	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
	Existe	No Existe	Director General	Consej.delegado	Presidente	otros
Planificac. estratégica	3	7	3			
Comercial	10		8			2
Sist.inform.y organ.	6	4	2			4
Admón	7	3	7			
Departam.	Presencia del Departam.		Dependencia del departamento			
Nivel operativo	Existe	No Existe	Director General	Consejero delegad.	Presidente	Otros
Contabilidad	10		10			
Tesorería	10		10			
Otros niveles jerárquicos	Presencia		Dependencia jerárquica			
	Existe	No Existe	Director General	Consejo admon.	Director oficina	Director territ.
Director Territorial	10		10			
Director oficina	10					10
Interventor	10				10	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.
Cajas de Ahorros

: Presencia y Representación porcentual de los niveles jerárquicos y sus departamentos sobre el total de la muestra. Presencia/ ausencia de los niveles jerárquicos						
	Niveles jerárquicos	Ápice estratégico	Staff de Apoyo	Tecnoestructura	Línea Media	Núcleo de operaciones
Nivel de Existencia		100%	100%	100%	100%	100%
Análisis departamental por niveles jerárquicos						
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO						
Comisión ejecutiva		Consejero Delegado		Presidente		
				100%		
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL STAFF DE APOYO						
RRHH	Marketing		Secretaría		Asesoría Jurídica	
100%	50%		30%		100%	
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA TECNOESTRUCTURA						
Análisis econ.y fro	Control del gasto		Gestión del riesgo		Atención clientes	
100%	70%		80%		40%	
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA LÍNEA						
Planif.estratégica	Comercial		Sist.Inform.y organ		Administración	
30%	100%		60%		70%	
DEPARTAMENTOS NIVEL OPERATIVO						
Contabilidad			Tesorería			
100%			100%			

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Asociación Española de Banca Privada, (1996), Anuario Estadístico de la Banca en España, Madrid.
- Ballarat, L.(1992), La Banca española en el año 2000, Ed. de las Ciencias Sociales, Madrid.
- Ballarín, E.(1985), Estrategias competitivas para la Banca, Ed.Ariel, Barcelona.
- Blau, P.M., (1970), "A formal theory of differentiation in organizations", American Sociological Review, vol 35, págs. 210-218.
- Bueno Campos, E.,(1996), Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos, Ed. Pirámide.
- Burns, T. y Stalker, G.M.,(1961), The management of innovation. Ed. Tavistok, Londres.
- Cameron, Kim S.,(1994), "Strategies por successful organizational downsizing", Human Resource Management, Vol.33, Summer, págs.189-211.
- Canals, J., (1989), El entorno económico de los negocios internacionales, Ed.Deusto, Bilbao.
- Canals, J.,(1990), Estrategias del Sector bancario en Europa, Ed.Ariel, Barcelona.
- Casillas Bueno, J.C. (1999), "La presencia internacional de la banca española" IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Lepe (Huelva), 10, 11, y 12 de Febrero, págs. 173-182.
- Cepeda Carrión, G.A. y Rodríguez Félix, M.L.(1998), "Algunas reflexiones sobre la génesis y el desarrollo del conocimiento organizativo", VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, 26-28 Marzo 98, págs.63-71
- Confederación Española de Cajas de Ahorro,(1997), Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas, Madrid.
- Davidow, W.H. y Malone, M.S.,(1992), The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the corporation for the 21st Century, New York: Harper-Collins.
- Dreilinger, C.,(1994), "Fear and loathing after downsizing...What can managers do?", Tapping the Network Journal, Vol.5, Summer, págs.8-10.
- Drucker, P.,(1993), Post-capitalist society, Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Egea Krauel, C.,(1993), "Apoyo financiero de las entidades de crédito a la empresa. El papel de las Cajas de Ahorro", Alta dirección, núm.167, págs. 33-42.
- Engwall, L. y Wallenstal, M., (1988), "Tit for Tat in Small Steps:The Internationalization of Swedish Banks", Scandinavian Journal of Management, Vol. 4, número 3/4, pp. 147-155.
- Florida, R. y Kenney, M. (1993), "The new age of capitalism: innovation mediated Production", Futures, Julio- Agosto, Págs. 637-651.
- Flynn, G.,(1994), "Downsizing survivors can get back on track with help", Personnel Journal, Vol.73, November, pág.18
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K.(1988), "Strategy, Technology, and Emerging Organizational Forms", Futures of Organizations, Ed. De Jerald Hage (Lexington, Mass. :Lexington Books)
- González Cuervo, G.M.(1995), "Las Cajas de ahorros: el reto de la competitividad", AEDEM'95, págs.1611-1618.

- Hague, D.(1991), "Knowledge society, university challenge", *Marxism Today*, Septiembre, págs. 12-17.
- Hall, R. (1976), *Organizaciones: estructura y procesos*, Editorial Prentice Hall, Madrid
- Hodge, B.J.;Anthony,W.P Y Gales, L.M.(1998), *Teoría de la Organización.Un enfoque estratégico*.Ed. Prentice-Hall.
- Johanson, J.Y Wiedershein-Paul, F. (1975),"The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *The Journal of Management Studies*, October, págs 305-322.
- López Cabarcos,M.A.; Barreiro Fernández, B. y Sánchez Vilaríño, G. (1998),"Outsourcing, una alternativa para desarrollar las actividades de Logística de apro-visionamiento", *Revista do instituto Superior politécnico portucalense*, I Volumen,VIII Jornadas Luso- Espanholas de Gestao Científica, págs.593-601.
- Maeso Escudero, J.V. y Moreno Lorente, F. (1998), "Innovación y cambio tecnológico en el sector bancario ante el reto de la Unión Europea".VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, 26-28 Marzo 98, págs. 301-307.
- Manso, F.J.(1987),"La banca descubre el Marketing", *ESIC-MARKET*, Enero-Marzo.
- Marion, G.(1998),"Corporate communications managers in large firms: New challenges", *European management Journal*, Vol.16, Diciembre 1998, págs.660-671.
- Mata, S.(1997), *Outsourcing. El futuro de la empresa*. Editorial Eopres.
- Mcgoon, C.(1994), "After downsizing...then what?", *Communication World*, Vol.11, Mayo, págs.16-19.
- Medina Garrido, J.A.(1999), "Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas", *AEDEM'99*, págs. 497-503.
- Mintzberg, H.(1990),*Estructura de las Organizaciones*. Editorial Ariel
- Miquel Pérris, S. y Callirue Giner, E.M. (1995): "La Necesidad de una dirección en la fuerza de ventas de las entidades bancarias",*AEDEM'95*, págs.2155-2170.
- Mogarde, A.(1998),"Outsourcing;subcontratar actividades para reducir costes. Servicios prestados". *Revista Emprendedores*, nº4. Enero.
- Ostroff F. y Smith D. (1992),"La organización horizontal", *Expansión*, Harvard Deusto, págs.41-52.
- Porter, M.E.(1982), *Estrategia competitiva.Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Poveda, R.(1989): "La desregulación del sistema bancario", en *VVAA: La banca española de los noventa*, Fernández, A. I (comp.), Colegio de Economistas de Madrid, Madrid,págs. 103-126.
- Prahalad, C. y Hamel G.(1990),"The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, págs. 79-91.
- Pugh, D.S. y Hickson; D.J. (1969), "An empirical taxonomy of structures of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol 14, págs.115-126.
- Quinn, J.B y Hilmer, F.G (1994):"Strategic Outsourcing", *Sloam Management Review*, Summer.
- Rodríguez Escudero, A.I. y Gutiérrez Cillán, J.(1998), "El Marketing de orientación estratégica al mercado: una propuesta de contenido". *Revista do instituto Superior Politécnico. Portucalense*. II Volume 26-28, Marzo 98, págs. 561-571.
- Rodríguez Félix, M.L. y Robles Rábago, M.E. (1995): "Downsizing. Una estrategia de innovación y cambio organizacional", *AEDEM'95*, Vol. 1, págs.811-827.
- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, London.
- 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 no publicada. Universidad de Valencia.
- Sarro Álvarez, M.M (1999),"Estrategias de producto de las Cajas de Ahorros Españolas dirigidas al segmento de Empresas", *ESIC-MARKET*, Mayo-Agosto 1999, págs. 39-77.
- Schmenner, R.y Lackey, Ch.(1994), " 'Slash and burn' doesn't kill weeds:other ways to downsize the manufacturing organization", *Business Horizons*, Vol.37, Jul/August, págs.80-87.
- Shetty, Y.K. y Carlisle, H.M. (1972), "A contingency model of Organization Design", *California Management Review*, Vol.15, Fall1972, págs.38-45.
- Vernon, R. (1966),"International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, págs. 190-207, en *United Nations Library of Transnational Corporations*, Vol. I, 1993, págs. 44-60.