



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

DOBLE GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADE (GIADE)

TRABAJO FINAL DE ASIGNATURA — ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

Informe-Diagnóstico: Análisis de la Estructura Organizativa de CaixaBank

Presentado por:

Jose Ángel Carretero Montes David Bacas Posadas Jesús Rodríguez González

Julián Carrión Tovar Ismael Sallami Moreno

Curso académico 2025-2026

Informe-Diagnóstico: Análisis de la Estructura Organizativa de CaixaBank

Trabajo Final de Asignatura. Curso académico 2025-2026.

Profesor responsable

Gonzalo Sánchez Vizcaíno
*Departamento de Organización de
Empresas II*

Doble Grado en Ingeniería
Informática y ADE (GIADE)

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Universidad de Granada

Índice general

Índice de tablas	III
Índice de figuras	V
1 Presentación de la organización	1
1.1 Campo de actividad	1
1.2 Breve historia	1
1.3 Tamaño actual	2
1.4 Forma jurídica y estructura de propiedad	2
2 Descripción de las partes de la organización	3
2.1 Organigrama de CaixaBank	3
2.1.1 Posición de la sucursal en la jerarquía del grupo	3
2.1.2 Organigrama interno de la sucursal de Motril	3
2.2 Descripción de las unidades y departamentos	3
2.2.1 Ápice estratégico: Directora y Subdirectora de sucursal	5
2.2.2 Núcleo de operaciones: los equipos de gestores	5
2.2.3 Tecnoestructura: departamentos corporativos de normalización	6
2.2.4 Staff de apoyo: unidades de soporte corporativo	6
3 Mecanismos de coordinación y diseño de puestos	9
3.1 Principales mecanismos de coordinación	9
3.1.1 Normalización de los Procesos de Trabajo	9
3.1.2 Normalización de Habilidades (por Conocimientos)	9
3.1.3 Supervisión Directa	10
3.1.4 Normalización de Resultados	10
3.1.5 Adaptación Mutua	10
3.2 Diseño de puestos: Especialización Vertical y Horizontal	11
3.2.1 Grupo 1: Puestos Profesionales (Gestores Premier, Banca Personal y Negocio)	11
3.2.2 Grupo 2: Puestos Operativos (Gestores de Banca Particular)	11
3.2.3 Grupo 3: Puestos Directivos (Directora y Subdirectora)	11
3.3 Diseño de puestos: formalización	13
3.3.1 Grupo 1: Puestos Profesionales (Gestores Premier, Banca Personal y Negocio)	13
3.3.2 Grupo 2: Puestos Operativos (Gestores de Banca Particular)	13
3.3.3 Grupo 3: Puestos Directivos (Directora y Subdirectora)	13

4	Diseño de puestos y superestructura	15
4.1	Diseño de puestos: preparación	15
4.2	Diseño de puestos: adoctrinamiento	16
4.3	Diseño de la superestructura	16
5	Vínculos laterales y centralización	19
5.1	Diseño de los vínculos laterales	19
5.1.1	Planificación de acciones	19
5.1.2	Control del rendimiento	19
5.1.3	Dispositivos de enlace	20
5.2	Centralización y descentralización	21
6	Ajuste estructural y conclusión	23
6.1	El ajuste estructural a los factores de contingencia	23
6.1.1	Edad y tamaño de la organización	23
6.1.2	Sistema técnico	23
6.1.3	Entorno	24
6.1.4	Poder	24
6.1.5	Análisis del ajuste estructural	25
6.2	Conclusión	26
6.2.1	La sucursal de Motril como burocracia maquinal	26
6.2.2	Elementos de burocracia profesional: los límites del modelo	27
6.2.3	Propuesta conceptual: la burocracia maquinal estratificada	28
	Referencias	31

Índice de tablas

6.1	Resumen del ajuste entre factores de contingencia y estructura observada.	26
6.2	Coherencia de la sucursal de Motril con la burocracia maquinal.	28

Índice de figuras

2.1	Posición de la sucursal de Motril en la jerarquía de CaixaBank (esquema simplificado). Fuente: elaboración propia a partir de [1] y [20].	4
2.2	Organigrama interno de la sucursal de Motril de CaixaBank. Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista con la directora.	4
3.1	Clasificación de puestos según su especialización/ampliación vertical y horizontal. . .	12
3.2	Diseño de puestos: Continuo entre Preparación y Formalización.	13
5.1	Sistema real de planificación y control: objetivos descendentes, reporte ascendente y mecanismos de seguimiento.	20
5.2	Mapa de decisiones observado en la sucursal: autonomía, escalado y soporte experto. .	22
6.1	Convergencia de los factores de contingencia sobre la configuración estructural de la sucursal. La flecha discontinua indica ajuste parcial.	27
6.2	Arquitectura de la burocracia maquinal estratificada observada en la sucursal de Mo- tril. El marco regulatorio de burocracia maquinal envuelve un núcleo de operaciones bifurcado en dos estratos con lógicas de coordinación diferenciadas.	29
6.3	Ajuste estimado de la sucursal de Motril con las configuraciones de Mintzberg. La forma divisional puntúa bajo al ser rasgo del grupo, no de la sucursal. Elaboración propia.	30

1 Presentación de la organización

1.1. Campo de actividad

CaixaBank es una entidad de banca universal con sede central en Valencia. Opera principalmente en España y Portugal, ofreciendo una cartera amplia de productos y servicios financieros dirigidos tanto a particulares como a empresas, instituciones y grandes patrimonios. Sus líneas de negocio principales son las siguientes:

- **Banca minorista:** cuentas corrientes y de ahorro, depósitos, créditos al consumo, hipotecas y medios de pago para particulares y autónomos.
- **Banca de empresas y corporativa:** financiación, tesorería, comercio exterior y asesoramiento financiero para pymes, grandes empresas e instituciones.
- **Banca privada y gestión de patrimonio:** asesoramiento personalizado, fondos de inversión y planes de pensiones para clientes de alto patrimonio.
- **Seguros:** a través de VidaCaixa (seguros de vida y pensiones) y SegurCaixa Adeslas (seguros de salud y generales), entre otras filiales aseguradoras.
- **Banca digital:** la aplicación CaixaBankNow, con más de 11 millones de usuarios activos digitales en España, constituye uno de los principales canales de relación con los clientes.

En Portugal, CaixaBank opera a través de BPI (Banco BPI, S.A.), del que es accionista mayoritario con un 100% del capital desde 2019.

1.2. Breve historia

Los orígenes de CaixaBank se remontan a 1904, cuando se fundó en Barcelona la *Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis* (Caja de Pensiones para la Vejez y el Ahorro), entidad orientada a la acción social y al ahorro popular. En 1990, esta institución se fusionó con la *Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona* para constituir la *Caixa*, la mayor caja de ahorros de España durante décadas [2].

En el marco de la reestructuración del sistema financiero español iniciada tras la crisis de 2008, la Caixa de Pensions procedió a la segregación de su actividad financiera. En 2011, CaixaBank S.A. quedó constituida como sociedad anónima bancaria cotizada en la Bolsa de Madrid, convirtiéndose en el vehículo a través del cual el grupo ejercería su actividad bancaria [1].

El hito más reciente y determinante de su historia fue la fusión con Bankia, completada en marzo de 2021. Esta operación, la mayor integración bancaria de la historia reciente de España, situó a CaixaBank como primer banco del país por cuota de mercado en banca minorista, con una posición de liderazgo en depósitos, créditos, seguros de vida y fondos de inversión.

1.3. Tamaño actual

A cierre del ejercicio 2024, CaixaBank contaba con los siguientes datos de dimensión :

- **Empleados en España:** aproximadamente 40.000 personas.
- **Empleados en el grupo (incluyendo BPI):** más de 45.000 personas.
- **Red de sucursales en España:** más de 4.000 oficinas.
- **Clientes en España:** más de 20 millones.
- **Activos totales del grupo:** alrededor de 680.000 millones de euros.

Estas cifras consolidan a CaixaBank como la primera franquicia bancaria del mercado español por número de clientes, red de distribución y cuota de mercado en los principales productos de banca minorista.

1.4. Forma jurídica y estructura de propiedad

CaixaBank, S.A. es una **sociedad anónima** (S.A.) cotizada en el mercado continuo de la Bolsa de Madrid e integrada en el índice selectivo IBEX-35. Como entidad de crédito, está sujeta a la supervisión directa del Banco Central Europeo (BCE) en el marco del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), así como a la supervisión complementaria del Banco de España [1].

La estructura de propiedad al cierre de 2024 es la siguiente [1]:

- **CriteríaCaixa, S.A.U.:** accionista de control con aproximadamente el 45 % del capital social. CriteríaCaixa es el vehículo inversor y gestor de activos de la **Fundación Bancaria “la Caixa”**, institución de carácter social sin ánimo de lucro que constituye el sustrato fundacional del grupo.
- **BlackRock, Inc.:** inversor institucional con una participación significativa (en torno al 5 %).
- **Resto del capital:** distribuido entre inversores institucionales internacionales y accionistas minoritarios.

CaixaBank pertenece al **Grupo CaixaBank**, cuya cabecera es la propia CaixaBank, S.A. El grupo integra filiales en banca, seguros, gestión de activos y servicios auxiliares, entre las que destacan VidaCaixa, SegurCaixa Adeslas, CaixaBank Asset Management, CaixaBank Payments & Consumer y Banco BPI.

2 Descripción de las partes de la organización

En este capítulo se analiza la sucursal de Motril como unidad organizativa autónoma. Las instancias superiores —Consejo de Administración, Comisión Ejecutiva y Director de Área— se tratan como entorno externo que impone objetivos y directrices, pero no forman parte de la estructura interna de la sucursal. Se presentan dos organigramas: uno que sitúa la sucursal en la jerarquía de CaixaBank (contexto externo) y otro de su estructura interna, seguidos de la descripción de cada unidad o puesto.

2.1. Organigrama de CaixaBank

2.1.1. Posición de la sucursal en la jerarquía del grupo

A nivel corporativo, CaixaBank opera bajo la supervisión de un Consejo de Administración formado por 15 consejeros [1]. La gestión ejecutiva del grupo recae en el Consejero Delegado, Gonzalo Gortázar Zapatero, quien ejerce sus funciones a través de la Comisión Ejecutiva y de las distintas áreas corporativas especializadas —Finanzas, Riesgos, Tecnología, Recursos Humanos, Cumplimiento, entre otras—. La red comercial se organiza territorialmente: cada **Director de Área** supervisa aproximadamente 18 sucursales de su zona geográfica, actuando como nivel intermedio entre la sede central y las oficinas [20].

La sucursal de Motril pertenece a esta red y rinde cuentas al Director de Área correspondiente. La Figura 2.1 ilustra este esquema. A efectos del análisis estructural interno que sigue, todas las instancias representadas por encima de la sucursal se consideran entidades externas.

2.1.2. Organigrama interno de la sucursal de Motril

La estructura interna de la sucursal presenta una particularidad relevante: los **Gestores de Negocio** y los **Gestores Premier** dependen directamente de la Directora, mientras que los **Gestores de Banca Particular** y los **Gestores de Banca Personal** quedan bajo la supervisión de la Subdirectora. La plantilla total asciende a **15 personas**, distribuidas según se muestra en la Figura 2.2.

2.2. Descripción de las unidades y departamentos

A continuación se describe la función de cada unidad o puesto identificado en los organigramas y se indica a qué parte de la organización pertenece. Las unidades se agrupan según su papel dentro de la sucursal.

2 Descripción de las partes de la organización

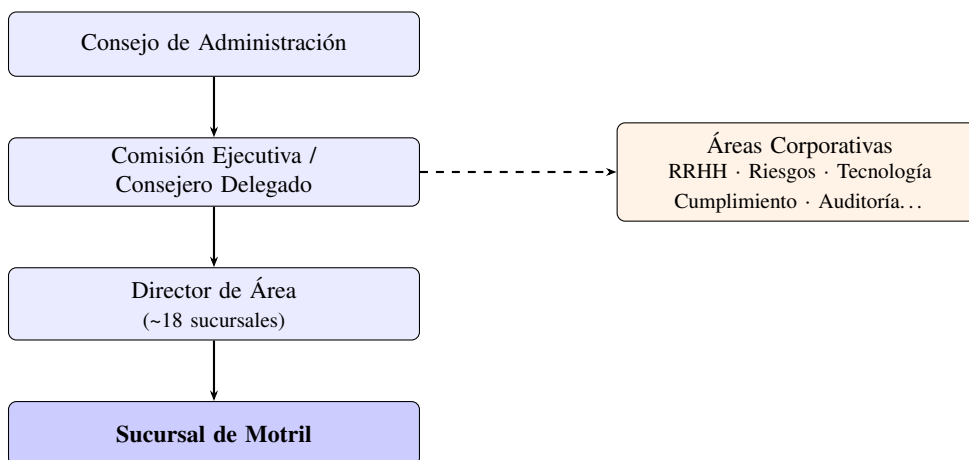


Figura 2.1: Posición de la sucursal de Motril en la jerarquía de CaixaBank (esquema simplificado).
Fuente: elaboración propia a partir de [1] y [20].

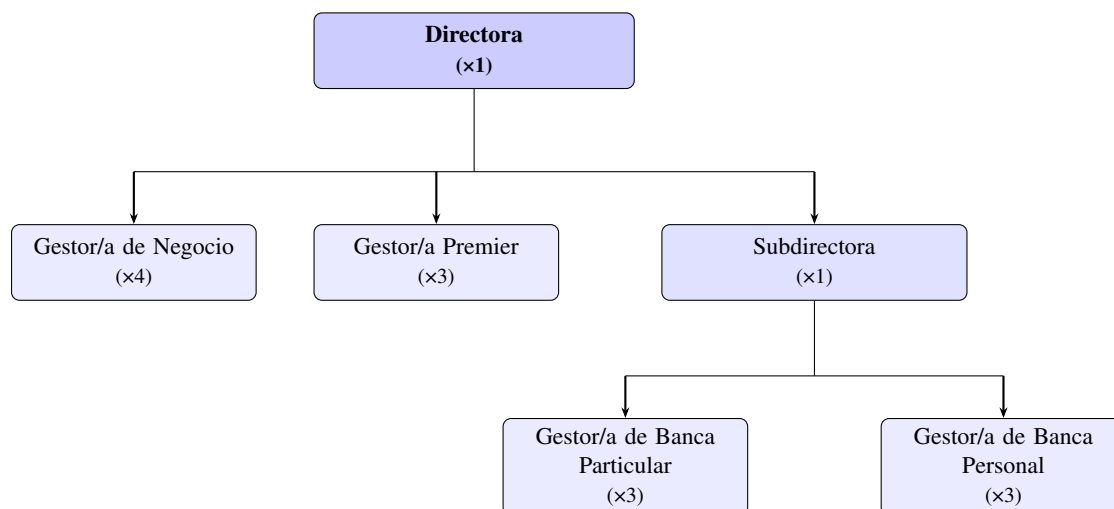


Figura 2.2: Organigrama interno de la sucursal de Motril de CaixaBank. Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista con la directora.

2.2.1. Ápice estratégico: Directora y Subdirectora de sucursal

El ápice estratégico de la sucursal está formado por la **Directora** y la **Subdirectora**, que concentran la autoridad formal y la responsabilidad última sobre el funcionamiento de la oficina. No existe línea media interna: entre el ápice y el núcleo de operaciones no hay ningún nivel jerárquico intermedio, lo que confiere a la sucursal los rasgos propios de una estructura simple dentro del marco burocrático que impone CaixaBank desde el exterior.

La **Directora** es la máxima responsable de la toma de decisiones en la oficina. Sus funciones abarcan la gestión de los objetivos comerciales locales, la representación de CaixaBank en el ámbito local y la supervisión directa de los Gestores de Negocio y los Gestores Premier. Recibe las directrices del Director de Área —entidad externa a la sucursal— y responde ante él de los resultados de la oficina [20].

La **Subdirectora** asiste a la directora y supervisa directamente a los Gestores de Banca Particular y a los Gestores de Banca Personal, asumiendo las responsabilidades de dirección en ausencia de la directora.

2.2.2. Núcleo de operaciones: los equipos de gestores

El personal que atiende directamente a los clientes y ejecuta los servicios financieros de la sucursal constituye el núcleo de operaciones. La plantilla de 15 personas se distribuye en cuatro perfiles operativos diferenciados por el segmento de clientela que atienden [20]:

- **Gestor/a de Negocio (×4).** Se ocupa de la atención y financiación a pequeñas empresas y autónomos. Sus funciones incluyen la instrucción de operaciones de financiación empresarial (préstamos, líneas de crédito, descuento comercial), la gestión de cuentas de empresa, el asesoramiento en productos de tesorería y el seguimiento de la actividad mercantil del segmento pyme y autónomo. Depende directamente de la Directora.
- **Gestor/a Premier (×3).** Atiende a clientes con un nivel de ahorro medio-alto que requieren asesoramiento financiero especializado. Gestiona productos de ahorro e inversión, seguros, financiación hipotecaria y otros productos adaptados al perfil financiero del cliente. Requiere habilitación conforme a la normativa MiFID II y depende directamente de la Directora.
- **Gestor/a de Banca Particular (×3).** Es el puesto de primer contacto con los clientes particulares de la sucursal. Realiza las operaciones más habituales del día a día: apertura y mantenimiento de cuentas corrientes, gestión de tarjetas, tramitación de transferencias, operativa de caja, contratación de productos de ahorro básico y atención de incidencias generales. Depende de la Subdirectora.
- **Gestor/a de Banca Personal (×3).** Proporciona asesoramiento financiero integral a clientes de alto patrimonio. Sus tareas incluyen la planificación patrimonial, la gestión de carteras de inversión, la contratación de productos complejos (fondos de inversión, seguros de ahorro, planes de

pensiones) y el seguimiento personalizado de la situación financiera de cada cliente. Requiere habilitación profesional conforme a la normativa MiFID II y depende de la Subdirectora.

2.2.3. Tecnoestructura: departamentos corporativos de normalización

Desde la perspectiva de la sucursal entendida como unidad autónoma, la tecnoestructura no forma parte de su estructura interna, sino que constituye un elemento del **entorno organizativo** al que se enfrenta la oficina. CaixaBank central actúa aquí como entorno: impone, desde fuera de la sucursal, las reglas, los procedimientos y los criterios de actuación que el personal de la oficina debe aplicar en su trabajo cotidiano. La tecnoestructura es, en consecuencia, la expresión más directa de ese control externo: un conjunto de departamentos centralizados cuya función no es prestar servicios directamente a los clientes, sino diseñar, normalizar y controlar los procesos que rigen la actividad de toda la red de sucursales.

Según confirmó la directora de la sucursal de Motril, ninguno de estos departamentos cuenta con representación física en la oficina: operan íntegramente desde la sede y su influencia se materializa a través de los sistemas informáticos, los protocolos internos y los programas de formación que recibe el personal [20]. Esta ausencia física refuerza la idea de que la tecnoestructura pertenece al entorno y no a la estructura interna de la sucursal: su control sobre la oficina es real pero mediado, ejercido a través de normas y sistemas, no de presencia jerárquica directa.

Su acción sobre la sucursal se concreta en tres formas de normalización. La **normalización de procesos** predetermina la secuencia de pasos que el empleado debe seguir en cada operación —instrucción de créditos, apertura de cuentas, comercialización de productos conforme a MiFID II— de modo que la actuación queda programada con independencia del gestor concreto [6]. La **normalización de habilidades** exige certificaciones profesionales previas —en particular la habilitación MiFID II para quienes asesoran en inversiones— antes de que el empleado pueda ejercer determinadas funciones. La **normalización de resultados** fija los parámetros que deben cumplir las operaciones —modelos de *scoring*, límites de exposición, garantías exigibles— acotando la discrecionalidad del gestor [7].

2.2.4. Staff de apoyo: unidades de soporte corporativo

Al igual que la tecnoestructura, el *staff* de apoyo de CaixaBank no forma parte de la estructura interna de la sucursal, sino que constituye otro componente del **entorno organizativo** que CaixaBank central proporciona a la red de oficinas. Si la tecnoestructura impone restricciones y normaliza comportamientos, el *staff* de apoyo facilita los recursos y servicios sin los cuales la sucursal no podría operar: desde la infraestructura tecnológica que sustenta cada transacción hasta el marco jurídico que encuadra cada contrato. La sucursal utiliza estos servicios, pero no los diseña ni los controla; le son dados por el entorno del que forma parte.

La directora confirmó que ninguna de estas funciones dispone de representación física en la sucursal de Motril: operan de forma completamente centralizada desde la sede y prestan sus servicios a toda la red de oficinas sin intervenir directamente en la atención al cliente [20].

2.2 Descripción de las unidades y departamentos

Entre sus funciones más relevantes para la actividad de la sucursal se encuentran la gestión de recursos humanos (selección, retribución y movilidad del personal), el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica —*core banking*, CRM y aplicaciones de riesgo— sobre la que se ejecuta toda la operativa diaria, y el asesoramiento jurídico en materias contractuales y regulatorias. La sucursal consume estos servicios como parte de su entorno; no los diseña ni los controla.

3 Mecanismos de coordinación y diseño de puestos

3.1. Principales mecanismos de coordinación

Para que la sucursal de Motril funcione correctamente, es necesario coordinar las tareas de sus integrantes (Directora, Subdirectora, Gestores Premier, de Negocio, de Banca Personal y Gestores de Banca Particular). Hay que analizar tanto qué mecanismos se emplean como cuáles de estos son los más importantes para el correcto funcionamiento de la organización, por lo que se procede a mencionar los mecanismos utilizados internamente en la oficina, ordenados de mayor a menor relevancia en el funcionamiento de la misma.

3.1.1. Normalización de los Procesos de Trabajo

Claramente este es el principal mecanismo de coordinación empleado, el cual predomina en todas las empresas del sector y condiciona claramente a la estructura de la organización.

En el ámbito bancario hay multitud de tareas como la apertura de cuentas corrientes, la contratación de préstamos o las operaciones relativas a la caja que están completamente normalizadas. Esto se ve reflejado claramente en el hecho de que los empleados disponen de manuales de procedimientos y protocolos rígidos que se deben seguir para poder completar la tarea.

Además, la informatización hace que, si un gestor quiere dar un préstamo, no le quede otra que seguir los pasos que marca el sistema para poder obtener y firmar los documentos necesarios.

Es por ello que este mecanismo de coordinación afecta a todos los empleados del núcleo de operaciones, pues todos los gestores sean del tipo que sean se tienen que enfrentar a estos procesos para poder completar las tareas necesarias. De este modo se garantiza que la operativa sea uniforme y segura, minimizando el riesgo de error humano.

3.1.2. Normalización de Habilidades (por Conocimientos)

Tanto los Gestores Premier como Gestores de Banca Personal que trabajan en la sucursal realizan funciones de asesoramiento financiero, para las cuales se requiere una cualificación previa (como la certificación MiFID II) y unos conocimientos altamente sofisticados para completarlas satisfactoriamente.

Esto evidencia la necesidad de una normalización de habilidades en una parte del núcleo de operaciones, pues la forma que tiene la sucursal de coordinar estas actividades es confiar en que los gestores que ocupan estos puestos saben cómo actuar gracias a su formación.

El hecho de que coexistan la normalización de procesos y la normalización de habilidades comienza a dejar entrever el hecho de que probablemente esta organización no siga una estructura pura si tomamos como referencia las estructuras organizacionales de Mintzberg.

3.1.3. Supervisión Directa

Al tratarse de una oficina pequeña, tanto la directora como la subdirectora tiene la capacidad de controlar constantemente al equipo. Además, son ellas las que ante cualquier excepción que se escape de lo establecido por la normalización de procesos o cualquier problema con algún cliente tienen la última palabra.

3.1.4. Normalización de Resultados

Pese a que se esté analizando el funcionamiento de la sucursal de Motril por separado, no se puede ignorar el hecho de que esta sucursal corresponde a una unidad de negocio de una organización más grande (Caixabank) que presenta una clara forma divisional.

Como la directora de la sucursal debe reportar resultados a sus superiores en ciclos de evaluación de ocho meses, ella misma se encarga de repartir objetivos entre los distintos puestos según su especialidad. Por ejemplo, el Gestor de Negocio tendrá objetivos de préstamos para empresas, mientras que el gestor Premier los tendrá sobre productos de inversión.

3.1.5. Adaptación Mutua

Es el mecanismo menos determinante en esta organización, aunque también se encuentra presente por ejemplo en las reuniones matinales que realizan todos los trabajadores de la sucursal antes de comenzar la jornada laboral para recordar algún aspecto sobre el trabajo o la situación actual de la oficina o en simples dudas operativas del día a día.

3.2. Diseño de puestos: Especialización Vertical y Horizontal

El diseño de los puestos en la sucursal de Motril responde a la necesidad de combinar la eficiencia operativa con un asesoramiento experto. Para analizar este diseño, distinguimos entre la especialización horizontal (grado de variedad de tareas) y la especialización vertical (grado de control sobre dichas tareas).

En la sucursal de Motril, observamos una clara división según el tipo de puesto:

3.2.1. Grupo 1: Puestos Profesionales (Gestores Premier, Banca Personal y Negocio)

Este grupo representa el núcleo de asesoramiento de la sucursal.

- **Alta Especialización Horizontal:** Estos puestos están altamente especializados, ya que los gestores se dedican exclusivamente a un ámbito del conocimiento muy concreto (fiscalidad, mercados financieros, análisis de riesgos) y para un nicho de clientes específico. Aunque pueda parecer que esto conlleva realizar más tareas más diversas, todas ellas son solo una parte de la finalidad última del puesto y la tarea final del mismo, que es el asesoramiento financiero y la gestión de las carteras de sus clientes, sean del nicho que sean según el tipo de gestor del que se esté hablando.
- **Ampliación Vertical:** Los gestores tienen un alto grado de control sobre las decisiones que toman. Aunque existan normativas de cumplimiento, son los profesionales quienes deciden el diagnóstico financiero para sus clientes y gestionan los tiempos y las estrategias de asesoramiento.

3.2.2. Grupo 2: Puestos Operativos (Gestores de Banca Particular)

Corresponden a las tareas de soporte y transacciones diarias, quienes atienden a los clientes “estándar” en el día a día.

- **Alta Especialización Horizontal:** Realizan un número limitado de tareas muy repetitivas y rutinarias, como pueden ser la apertura de cuentas corrientes, la extracción o ingreso de dinero o la tramitación de tarjetas de crédito o débito.
- **Alta Especialización Vertical:** Los empleados tienen escaso o nulo control sobre su trabajo. Las tareas están totalmente programadas y cualquier decisión fuera de lo común debe ser escalada a la dirección. Existe una separación máxima entre ejecución y administración, lo que define a estos puestos como los más “maquinales” de la oficina.

3.2.3. Grupo 3: Puestos Directivos (Directora y Subdirectora)

- **Ampliación Horizontal:** Son los puestos “generalistas” de la sucursal. Deben atender desde problemas de recursos humanos hasta objetivos comerciales, pasando por representación institucional o incidencias técnicas. Realizan una gran variedad de tareas distintas.

3 Mecanismos de coordinación y diseño de puestos

- **Ampliación Vertical:** Poseen la máxima capacidad de control y decisión sobre la unidad de Motril. No solo ejecutan, sino que planifican, coordinan y controlan el trabajo de los demás en la medida en que su poder se lo permite (tomando las decisiones que tiene permitido a nivel de sucursal).

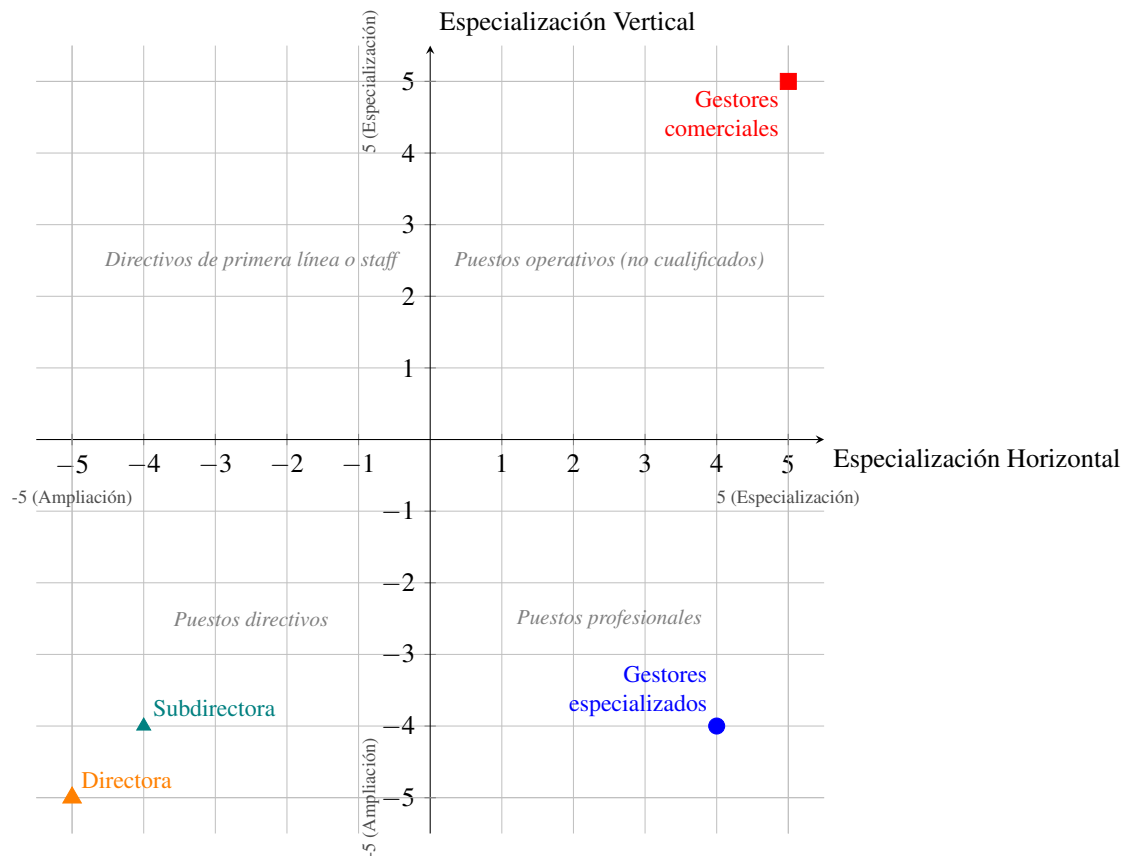


Figura 3.1: Clasificación de puestos según su especialización/ampliación vertical y horizontal.

3.3. Diseño de puestos: formalización

Siguiendo con el hilo del análisis anterior, se pueden agrupar los distintos puestos presentes en la organización para analizar el grado de formalización o preparación necesarios para los mismos:

3.3.1. Grupo 1: Puestos Profesionales (Gestores Premier, Banca Personal y Negocio)

Al tratarse de puestos profesionales se requiere una alta preparación, siendo puestos poco formalizados. Estos trabajos no pueden estar programados ni formalizados por la estructura, pues su mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades por conocimientos.

El hecho de que sean ellos mismos quienes tienen el control sobre la realización de su trabajo mediante sus habilidades y conocimientos, ya sean adquiridos de forma interna o externa, explica la predominancia de la preparación frente a la formalización en estos puestos.

3.3.2. Grupo 2: Puestos Operativos (Gestores de Banca Particular)

Estos puestos presentan una alta formalización y una baja necesidad de preparación especializada previa. Sus tareas a realizar son repetitivas y rutinarias como ya se ha explicado anteriormente, además de que estar completamente normalizadas mediante los sistemas informáticos y los manuales de procedimientos y protocolos de la empresa.

Pese a que en ocasiones la empresa busque perfiles de trabajadores con ciertos títulos académicos para estos puestos, la realidad es que es un trabajo que se rige más por la formalización del mismo que por la preparación de la persona que lo realiza.

Cabe mencionar que el hecho de estar especializado tanto vertical como horizontalmente exige una formalización del puesto de trabajo.

3.3.3. Grupo 3: Puestos Directivos (Directora y Subdirectora)

Como ocurre en la gran mayoría de puestos directivos del ápice estratégico de una organización, estos puestos presentan una formalización muy baja. Se encargan de enfrentar problemas no rutinarios, su trabajo no puede ser programado de ninguna forma, por lo que es imposible la formalización de estos puestos.

Sin embargo, tampoco se puede afirmar que estos puestos requieran sí o sí preparación, ya que en muchas ocasiones estos cargos son ocupados con gente que simplemente tiene mucha experiencia acumulada, pero no se han formado expresamente para labores directivas.

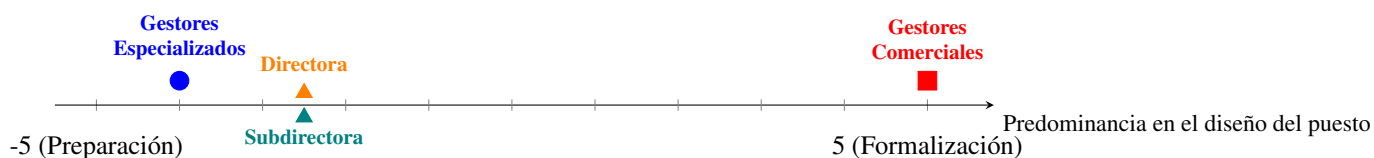


Figura 3.2: Diseño de puestos: Continuo entre Preparación y Formalización.

4 Diseño de puestos y superestructura

4.1. Diseño de puestos: preparación

La preparación es el parámetro de diseño mediante el cual la organización asegura que el empleado posea los conocimientos y habilidades necesarios antes de ocupar el puesto. En la sucursal de Motril, el nivel de preparación exigido se enmarca en las exigencias globales de CaixaBank, pero destaca por su flexibilidad en el acceso inicial.

A diferencia de lo que podría presuponerse, no es un requisito estricto poseer una carrera universitaria para acceder a los puestos de asesoramiento experto (Gestor Premier, Gestor de Banca Personal o Gestor de Negocio). De hecho, es habitual que el personal ascienda a estos puestos gracias a la experiencia adquirida en la entidad, e incluso es frecuente la incorporación de perfiles provenientes de la Formación Profesional para roles comerciales y de caja [20]. La verdadera preparación recae, por tanto, en la formación interna continua y en la obtención de certificaciones obligatorias.

Una vez incorporados a la sucursal, todos los empleados acceden a “Evoluciona” (anteriormente Virtaula), el campus virtual de la entidad [16]. Esta plataforma ofrece un plan de formación segmentado y adaptado a cada puesto de trabajo, estructurado principalmente en:

- **Formación Normativa Obligatoria:** Resulta indispensable. Absolutamente todos los gestores, independientemente de su especialización, deben contar con el certificado MiFID para el asesoramiento de inversiones, así como con formación obligatoria en seguros y en la Ley de Contratos de Crédito Inmobiliario (LCCI) [6] [15].
- **Formación para la Retribución Variable:** Cursos obligatorios para toda la plantilla sobre cumplimiento normativo y prevención [11] [16].
- **Formación de Desarrollo y Liderazgo:** Programas y acciones de *coaching* o acompañamiento en jornadas puntuales, formaciones y viajes, dirigidos a perfiles de mando para potenciar sus capacidades directivas [10].

A pesar de esta sólida preparación técnica y normativa, la autonomía de los gestores está fuertemente acotada por los estrictos protocolos informáticos del banco. El sistema impone bloqueos automáticos en ciertas operaciones (como exclusiones para clientes con mínimos vitales o con indicios de ludopatía) [13] [12], de forma que si el software no autoriza una acción, la propia Directora se ve obligada a contactar y escalar la situación a sus superiores directos para buscar una solución [20].

4.2. Diseño de puestos: adoctrinamiento

El adoctrinamiento es el proceso mediante el cual la organización socializa a sus miembros para que adopten sus valores y creencias. En CaixaBank, y por extensión en la sucursal de Motril, la cultura corporativa actúa como un fuerte mecanismo de cohesión que guía el comportamiento y fomenta el sentimiento de pertenencia, equilibrando la alta estandarización y rigidez de los protocolos [14].

El proceso de socialización comienza de forma activa con la llegada de un nuevo empleado a la sucursal. Durante las primeras semanas, se realiza un seguimiento cercano (el personal de nuevo ingreso “se vigila” o supervisa estrechamente) y, en la medida en que la carga de trabajo lo permite, se le asigna un compañero o tutor (*buddy*) para facilitar su integración y transmitirle la forma de trabajar específica de la oficina [10] [20]. Además, los conocimientos tecnológicos se transmiten mediante la formación en “Evoluciona”, sin recurrir formalmente a un *mentoring* inverso intergeneracional.

Asimismo, el adoctrinamiento y la cohesión de los equipos se fomentan a través de eventos que refuerzan los vínculos informales y el sentido de equipo. Esto incluye la celebración de actividades puntuales de formación fuera de la oficina (*outdoor training*), comidas y encuentros asociados a festividades (como la comida de Navidad), y la participación conjunta en acciones de voluntariado organizadas por la entidad [17] [20]. Estas iniciativas permiten consolidar los valores corporativos de servicio social y colaboración mutua entre los compañeros.

4.3. Diseño de la superestructura

La superestructura se refiere a cómo se agrupan los puestos en unidades y cuál es el tamaño de estas. El diseño de la sucursal de Motril responde a un modelo de especialización comercial que busca maximizar la eficiencia en la atención presencial [18] [19]. Cabe destacar que toda la estructura de apoyo y *staff* de especialistas (departamentos de riesgos, informática, recursos humanos, etc.) está totalmente centralizada y se gestiona a distancia; no hay analistas de soporte técnico ubicados físicamente en la sucursal.

Tamaño de la unidad y ámbito de control

La sucursal de Motril cuenta con una plantilla total de **15 empleados**. La estructura está encabezada por una Directora y una Subdirectora, respaldadas por cuatro tipologías de gestores. La distribución exacta es la siguiente:

- 1 Directora
- 1 Subdirectora
- 4 Gestores de Negocio
- 3 Gestoras de Banca Premier
- 3 Gestoras de Banca Personal

- 3 Gestoras de Banca Particular (que asumen el rol comercial general)

En cuanto al ámbito de control, a nivel organizativo superior, esta sucursal reporta a un Director de Área de Negocio que supervisa de forma directa alrededor de 18 sucursales, lo que supone un tramo de control amplio en ese nivel jerárquico. Internamente, el control de la plantilla de la sucursal se divide de forma muy estructurada entre las dos figuras directivas: la **Directora** supervisa directamente a los Gestores de Negocio y a las Gestoras de Banca Premier, mientras que la **Subdirectora** asume la supervisión directa de las Gestoras de Banca Personal y de Banca Particular [20]. Esta distribución racionaliza el tramo de control, asegurando una supervisión, seguimiento de objetivos y apoyo más estrechos para cada área de negocio.

Base de agrupación

La base de agrupación predominante en la oficina de Motril es la **agrupación por mercado**, concretamente segmentada en función del **tipo de cliente** [18]. Esta división permite que el personal se especialice en las demandas concretas de cada segmento.

Aunque los clientes están completamente segmentados entre las áreas (Premier, Negocio y Particulares/Personales), existe flexibilidad interna que permite a los gestores intercambiarse puntualmente las carteras en función de las necesidades operativas de la oficina. En esta estructura, el equipo de Banca Particular absorbe gran parte de la clientela estándar, actuando como “saco roto” o primer filtro para el amplio volumen de clientes particulares sin una vinculación que requiera atención especializada [20] [19].

5 Vínculos laterales y centralización

5.1. Diseño de los vínculos laterales

5.1.1. Planificación de acciones

En una entidad bancaria de gran tamaño como CaixaBank, la planificación de acciones comerciales no se limita a la sucursal, sino que se diseña en niveles superiores y se despliega de forma coordinada sobre una red amplia de oficinas. Desde la lógica organizativa, este tipo de planes suele afectar simultáneamente a la dirección territorial, a la dirección de la sucursal y a los equipos comerciales de primera línea, con objetivos periódicos por producto, segmento de cliente o campaña específica.

En términos de coordinación, la planificación de acciones opera como un vínculo lateral entre unidades que no dependen entre sí en el día a día, pero que deben actuar con criterios homogéneos en ventanas temporales concretas (por ejemplo, campañas de ahorro, seguros o financiación al consumo). El canal de transmisión suele combinar comunicación descendente (objetivos y directrices corporativas) con retroalimentación ascendente (resultados, incidencias y ajustes operativos), lo que encaja con el marco teórico del Tema 6 sobre integración entre planificación y control del rendimiento.

La evidencia de entrevista permite concretar este esquema en la sucursal analizada: en el periodo reciente se ha impulsado una campaña centrada en clientes mayores de 65 años, especialmente vinculada a necesidades asociadas al deterioro cognitivo, con alcance interno de oficina. La comunicación se articula mediante comités semanales y mensuales, junto con circulares semanales, lo que combina mecanismos formales periódicos de alineación con seguimiento operativo continuo [20].

Con la información pública disponible, puede afirmarse además que CaixaBank está reforzando la coordinación comercial en canales digitales y remotos mediante herramientas de asistencia y automatización, lo que sugiere una planificación más integrada entre unidades de negocio, soporte y tecnología.

5.1.2. Control del rendimiento

El control del rendimiento constituye el segundo gran vínculo lateral del capítulo, porque conecta unidades operativas (sucursales) con unidades de decisión y seguimiento (direcciones territoriales y estructura central). En el sector bancario, estos sistemas suelen materializarse en objetivos comerciales y de calidad de servicio, con seguimiento periódico y cuadros de mando que permiten comparar resultados entre oficinas o segmentos.

Desde el punto de vista de diseño organizativo, la combinación entre control de resultados y evaluación por niveles jerárquicos es coherente con estructuras jerarquizadas en red de sucursales. La literatura específica sobre banca también subraya que, en organizaciones jerárquicas, medir simultáneamente

el rendimiento de niveles centrales y de oficina mejora la coherencia entre decisiones estratégicas y ejecución operativa [8].

En el caso observado, los indicadores usados incluyen margen (por ejemplo, en seguros y préstamos), número de ventas, captación de clientes (ponderada) y recursos. La fijación de objetivos sigue una cadena jerárquica descendente desde servicios centrales hacia dirección territorial (Andalucía), dirección comercial (Granada-Jaén), dirección de área (Costa Tropical) y, finalmente, sucursal, donde se distribuyen entre gestores [20].

La revisión del desempeño se está realizando en ciclos de ocho meses¹, con hitos operativos concretos (por ejemplo, meta fijada a 31 de julio). Este diseño combina una normalización de resultados de alcance amplio con ajustes de ejecución en la unidad local, en línea con el marco de planificación y control del Tema 6 [20] [9].

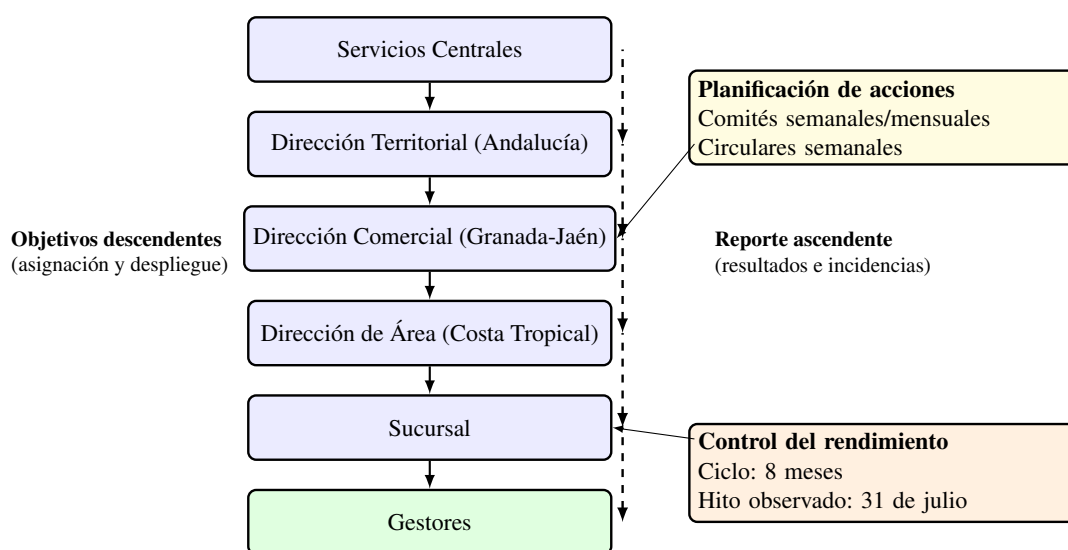


Figura 5.1: Sistema real de planificación y control: objetivos descendentes, reporte ascendente y mecanismos de seguimiento.

5.1.3. Dispositivos de enlace

En banca minorista, los dispositivos de enlace suelen adoptar formas de coordinación intermedia más que estructuras matriciales puras. En la sucursal analizada se identifican los siguientes mecanismos:

- **Puesto de enlace jerárquico-territorial:** el director de área de negocios actúa como puente permanente entre oficina y niveles superiores, canalizando directrices y necesidades operativas.
- **Reuniones y grupos de trabajo funcionales:** espacios de coordinación formal entre directores de zona (una reunión mensual y una sesión semanal por Teams), complementadas por espacios internos de reparto y ajuste de trabajo.

¹Este proceso ha ido cambiando, antes se hacía trimestralmente, pero no era del todo eficiente.

- **Dispositivos internos informales de enlace:** existencia de un responsable por área (sin reflejo formal en organigrama) y grupos de trabajo entre gestores para coordinar decisiones de distribución de actividad.
- **Enlace técnico-digital remoto:** apoyo de especialistas y sistemas corporativos que, sin presencia física en oficina, condicionan la ejecución diaria y la coordinación operativa [20].

La finalidad de estos dispositivos es reducir fricciones entre unidades con responsabilidades distintas y mantener consistencia en la ejecución comercial, operativa y de cumplimiento normativo.

5.2. Centralización y descentralización

Con la evidencia empírica de entrevista, el caso muestra una estructura con **descentralización vertical limitada** y **descentralización horizontal selectiva** hacia los gestores especializados. Existe delegación operativa relevante en la sucursal, pero dentro de límites definidos por políticas corporativas, sistemas técnicos y exigencias regulatorias [20] [5].

Descentralización vertical

La dirección de sucursal suele concentrar decisiones de ejecución comercial y organizativa de corto plazo (priorización de actividad, gestión de agenda comercial, distribución interna de tareas), mientras que decisiones de mayor impacto en riesgo, producto o política comercial quedan en niveles superiores. En la entrevista, la directora declara autonomía amplia para orientar la acción comercial hacia los objetivos de la oficina y su público objetivo, incluso con margen para priorizar productos concretos (por ejemplo, impulso de seguros de salud) cuando no contradice las directrices generales. Sin embargo, operaciones de riesgo como autopromotor o promoción de viviendas se elevan obligatoriamente a niveles superiores [20].

Este patrón es coherente con organizaciones bancarias grandes, donde la autonomía local existe, pero se integra en una arquitectura de control y cumplimiento centralizada.

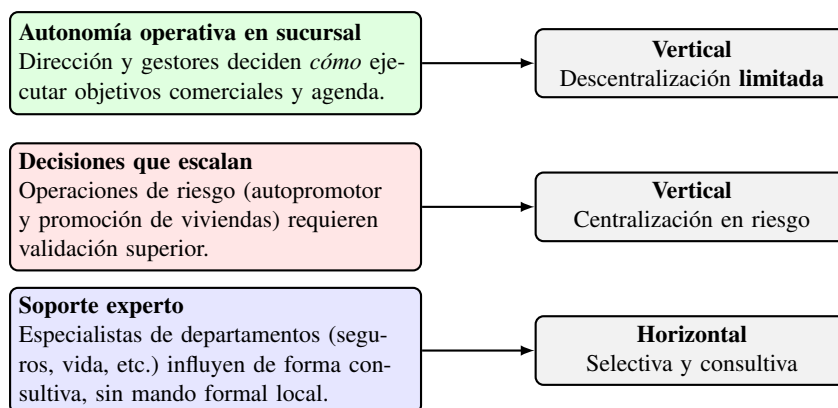
Descentralización horizontal

A nivel horizontal, los empleados y especialistas pueden disponer de margen técnico en su ámbito (asesoramiento, tramitación, soporte experto), pero dicho margen no equivale a autonomía plena sobre decisiones estratégicas o de riesgo elevado. En la sucursal analizada, los gestores disponen de un margen de ejecución amplio dentro de requisitos fijados por dirección (por ejemplo, una agenda objetivo con un mínimo de citas), eligiendo métodos y organización semanal para cumplirlos.

Además, no aparece en oficina un perfil técnico interno con autoridad decisiva informal estable; el apoyo experto existe, pero se presta principalmente desde departamentos especializados externos a la sucursal (seguros, vida, etc.), de forma consultiva [20]. En consecuencia, el poder horizontal se reparte de forma selectiva y funcional, sin desplazar el centro formal de decisión.

5 Vínculos laterales y centralización

Este equilibrio entre autonomía limitada y control corporativo se ve reforzado por la digitalización de procesos, que centraliza información, estandariza criterios y hace más trazable la toma de decisiones [9].



Lectura: el caso combina autonomía local en ejecución con centralización de decisiones sensibles y apoyo experto no jerárquico.

Figura 5.2: Mapa de decisiones observado en la sucursal: autonomía, escalado y soporte experto.

6 Ajuste estructural y conclusión

6.1. El ajuste estructural a los factores de contingencia

La sucursal analizada es una unidad operativa de pequeño tamaño perteneciente a CaixaBank, S.A. Si bien la sucursal cuenta con una plantilla reducida, muchos de los factores que condicionan su estructura no son internos a la propia oficina, sino que emanan de la organización corporativa de la que forma parte. Por ello, el análisis de los factores de contingencia se realiza en dos niveles: el de CaixaBank como organización (que impone el marco estructural) y el de la sucursal como unidad que opera dentro de ese marco.

6.1.1. Edad y tamaño de la organización

CaixaBank es una organización con más de 120 años de historia, fundada en 1904 y transformada en banco cotizado en 2011. Con una plantilla de aproximadamente 40.000 empleados en España y más de 4.000 sucursales, es la mayor entidad bancaria del país por cuota de mercado en banca minorista.

Las organizaciones de gran tamaño y alta madurez tienden a desarrollar estructuras más elaboradas, con mayor especialización de las tareas, mayor diferenciación entre unidades y, sobre todo, mayor formalización del comportamiento mediante reglas y procedimientos escritos. Este patrón es especialmente visible en la sucursal analizada: el trabajo de sus empleados está regulado en detalle por protocolos corporativos que la propia dirección de CaixaBank establece centralmente (manuales de operaciones, guías comerciales, procedimientos de apertura de cuentas, concesión de créditos, etc.). La sucursal en sí misma es una unidad pequeña, pero hereda la formalización de una organización muy grande.

6.1.2. Sistema técnico

La actividad bancaria en una sucursal de CaixaBank está mediada en su totalidad por herramientas tecnológicas corporativas. El banco ha invertido de forma sostenida en tecnología: solo en el período 2022-2024 destinó más de 4.000 millones de euros a transformación digital. Los principales sistemas que condicionan el trabajo de la sucursal son:

- **Plataformas de banca digital:** CaixaBankNow (aplicación móvil y web) canaliza ya más del 70 % de las operaciones rutinarias de los clientes, lo que ha reducido el volumen de transacciones presenciales en sucursal.
- **Sistemas de gestión de clientes (CRM):** los empleados acceden a un perfil centralizado del cliente que registra su historial, productos contratados y alertas comerciales, condicionando la forma en que se atiende cada interacción.

- **Herramientas de scoring y análisis de riesgos:** la concesión de préstamos e hipotecas pasa por sistemas automáticos de evaluación de solvencia, que limitan la discrecionalidad del gestor.
- **Sistemas de cumplimiento normativo:** la prevención del blanqueo de capitales (AML/KYC) y la catalogación de productos (MiFID II) están integradas en los propios sistemas, de modo que el empleado no puede saltarse el proceso.

El sistema técnico es, por tanto, **altamente regulador**: estandariza el trabajo del núcleo de operaciones y reduce considerablemente la discrecionalidad individual. Además, la creciente sofisticación de estas herramientas ha generado una redistribución de tareas en la sucursal: las operaciones más rutinarias (consultas de saldo, transferencias, pagos) quedan absorbidas por los canales digitales, mientras que el personal presencial se orienta cada vez más hacia tareas de asesoramiento y venta de productos complejos.

6.1.3. Entorno

El sector bancario español en el que opera la sucursal se caracteriza por la combinación de tres rasgos que definen su entorno competitivo:

Dinamismo. El sector ha experimentado una transformación acelerada en la última década. La irrupción de operadores digitales (Revolut, N26, Wise) y la expansión de las aplicaciones bancarias de los grandes bancos han alterado los hábitos de los clientes: el 60 % de los clientes de CaixaBank ya opera principalmente a través de canales digitales. Paralelamente, la volatilidad de los tipos de interés entre 2022 y 2024 (con subidas históricas del BCE seguidas de bajadas graduales) ha obligado a los bancos a adaptar su política comercial e hipotecaria con rapidez [5]. Esta dinámica impone a la sucursal la necesidad de actualizar sus argumentarios y sus productos con frecuencia.

Complejidad. Los productos que comercializa la sucursal son, en muchos casos, financieramente sofisticados: hipotecas a tipo fijo y variable con múltiples cláusulas, fondos de inversión con distintos perfiles de riesgo, seguros de vida vinculados a créditos, planes de pensiones con diferentes horizontes temporales. La gestión adecuada de estos productos exige formación técnica especializada y la consulta frecuente de normativa actualizada (MiFID II, Basilea III) [6].

Hostilidad. La fusión de CaixaBank con Bankia en 2021 fue en parte una respuesta a la presión de márgenes y a la necesidad de ganar escala frente a un sector con exceso de capacidad instalada. La competencia entre los grandes bancos españoles (Santander, BBVA, Sabadell, Bankinter) es intensa, especialmente en los segmentos de hipotecas, captación de pasivo y banca de empresas.

En conjunto, el entorno es **dinámico y complejo**, lo que en principio favorecería estructuras más flexibles. Sin embargo, como se analiza en el apartado siguiente, la fuerte presión regulatoria actúa como factor compensador que sostiene la burocracia.

6.1.4. Poder

CaixaBank está sometida a uno de los marcos de supervisión y control externo más exigentes del sistema económico español:

- **Banco Central Europeo (BCE):** desde 2014, CaixaBank está bajo la supervisión directa del BCE en el marco del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), al ser considerada entidad de importancia significativa. El BCE revisa periódicamente su solvencia, gobernanza, gestión de riesgos y liquidez [5].
- **Banco de España:** supervisión complementaria del modelo de negocio y la conducta de mercado, incluyendo la protección de los consumidores financieros.
- **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV):** supervisa la comercialización de productos de inversión (fondos, seguros de vida-ahorro), exigiendo que los empleados de banca acrediten una certificación profesional específica (EFPA, MiFID II) [1].
- **Normativa europea:** Basilea III y IV imponen requerimientos mínimos de capital y liquidez que condicionan la capacidad de concesión de crédito. La Directiva DORA (Digital Operational Resilience Act) obliga a reforzar la resiliencia tecnológica. La normativa AML (Anti-Money Laundering) impone procedimientos KYC a todos los empleados [7].

El resultado es que una parte significativa de los procedimientos de la sucursal no son decisiones internas de CaixaBank ni de la directora de oficina, sino imposiciones regulatorias que no admiten variación. Esto refuerza estructuralmente la formalización y limita la capacidad de adaptación local.

6.1.5. Análisis del ajuste estructural

Examinando los factores de contingencia en conjunto, el ajuste con la estructura observada en la sucursal puede valorarse del siguiente modo.

Edad y tamaño → ajuste con alta formalización. El enorme tamaño de CaixaBank como organización produce el nivel de formalización elevado que se observa en la sucursal. Los procedimientos escritos, los manuales operativos y la supervisión directa del director de zona son coherentes con una organización de más de 120 años de historia y decenas de miles de empleados. El análisis de los mecanismos de coordinación confirma este diagnóstico: la normalización de procesos de trabajo es el mecanismo principal de la sucursal, con manuales rígidos y sistemas informáticos que impiden saltarse ningún paso del procedimiento. **Existe ajuste.**

Sistema técnico → ajuste con estandarización del núcleo operativo. Los sistemas informáticos regulan y condicionan las tareas rutinarias de los empleados (apertura de cuentas, transferencias, scoring de crédito), lo que produce un núcleo de operaciones muy formalizado. A la vez, la sofisticación del sistema justifica la existencia de especialistas técnicos a nivel corporativo (tecnoestructura) que diseñan y mantienen esas herramientas. El análisis del diseño de puestos revela cómo los gestores operativos son precisamente los que presentan mayor especialización vertical, con separación máxima entre ejecución y administración. **Existe ajuste.**

Entorno dinámico y complejo → ajuste parcial. Un entorno muy dinámico requeriría, en principio, una estructura más orgánica y descentralizada que permita responder con agilidad. La estructura de la sucursal es burocrática y centralizada, lo que supone teóricamente una **fuentes de desajuste**. No

obstante, dos factores moderan esta tensión: (1) la propia regulación bancaria impide la desregulación interna, haciendo necesaria la burocracia como cumplimiento normativo; (2) la digitalización actúa como mecanismo adaptativo alternativo, trasladando la agilidad al canal digital mientras la estructura presencial se mantiene estable.

Poder → ajuste con alta formalización y centralización. La presión regulatoria externa refuerza directamente la estructura burocrática. Los procedimientos impuestos por BCE, Banco de España y CNMV no pueden ser ignorados, lo que hace que la formalización sea un requisito de supervivencia y no solo una elección organizativa. El análisis de la centralización confirma que las decisiones de mayor impacto en riesgo y política comercial permanecen en niveles superiores, precisamente como respuesta a estas exigencias normativas. **Existe ajuste.**

La Tabla 6.1 resume el grado de ajuste entre los cuatro factores de contingencia y la estructura observada en la sucursal. La Figura 6.1 ilustra cómo estos factores convergen en la configuración de burocracia maquinal que se analiza en la sección siguiente.

Tabla 6.1: Resumen del ajuste entre factores de contingencia y estructura observada.

Factor	Predicción teórica	Observado en la sucursal	Ajuste
Edad y tamaño	Alta formalización y estandarización	Manuales, protocolos y supervisión de zona	Sí
Sistema técnico	Núcleo operativo estandarizado; tecnoestructura activa	CRM, scoring automático, AM-L/KYC integrado	Sí
Entorno	Estructura orgánica y flexible	Estructura burocrática (moderada por regulación y digitalización)	Parcial
Poder	Alta formalización y centralización	BCE, Banco de España y CNMV imponen procedimientos irrenunciables	Sí

6.2. Conclusión

A partir del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, es posible identificar la configuración estructural de la sucursal de CaixaBank en Motril y valorar en qué medida se ajusta —o se desvía— de los modelos canónicos de Mintzberg.

6.2.1. La sucursal de Motril como burocracia maquinal

La sucursal se corresponde, en su estructura de conjunto, con una **burocracia maquinal**. Los rasgos que sostienen esta identificación son:

- La **normalización de procesos de trabajo** es el mecanismo de coordinación predominante: todos los gestores, con independencia de su especialidad, operan bajo manuales y protocolos rígidos, y el sistema informático impide saltarse ningún paso del procedimiento.

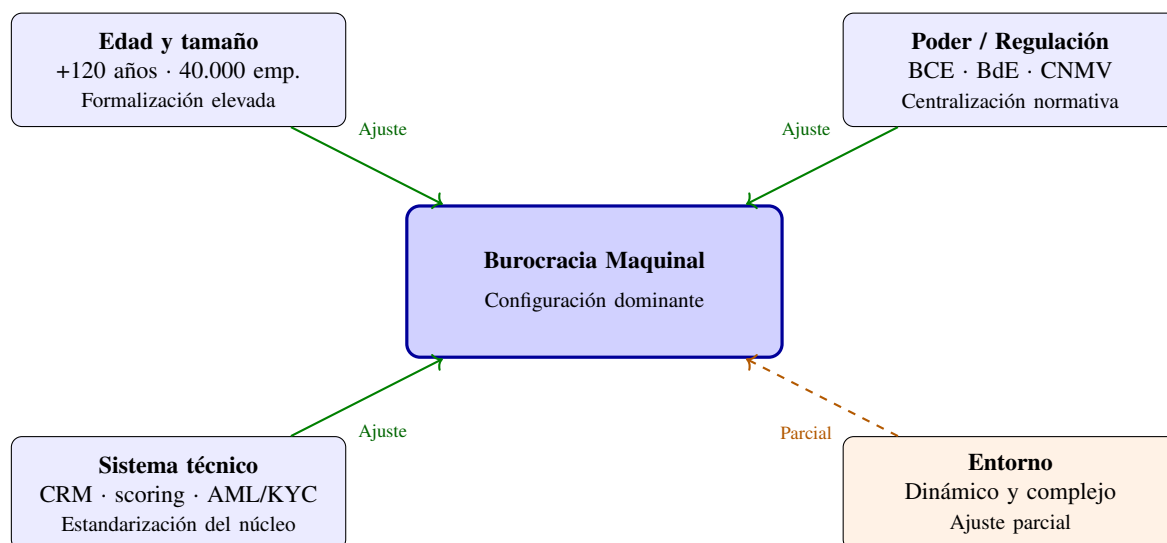


Figura 6.1: Convergencia de los factores de contingencia sobre la configuración estructural de la sucursal. La flecha discontinua indica ajuste parcial.

- Los **puestos operativos** presentan máxima especialización vertical: ejecutan tareas completamente programadas y cualquier excepción debe escalar a la directora o subdirectora, con separación total entre ejecución y administración.
- Las **decisiones de mayor impacto** —crédito por encima de un umbral, política de productos, política de precios— permanecen en la dirección territorial o la sede central: la descentralización vertical es limitada.
- La **tecnoestructura corporativa** (cumplimiento, riesgos, auditoría interna) diseña a distancia los procedimientos que la sucursal ejecuta; los sistemas AML/KYC y MiFID están integrados en la plataforma de forma que el empleado no puede sortear el proceso.
- El **control por resultados** se ejerce mediante objetivos comerciales distribuidos por la directora en ciclos de ocho meses, reportados a la dirección territorial.

Conviene situar brevemente la sucursal dentro del grupo. CaixaBank como organización presenta rasgos propios de la **forma divisional** —líneas de negocio con relativa autonomía estratégica vinculadas a sede mediante KPIs—, pero este rasgo es atributo del grupo, no de la sucursal. El análisis que sigue se ciñe exclusivamente a la unidad de Motril como unidad operativa.

6.2.2. Elementos de burocracia profesional: los límites del modelo

La burocracia maquinal clásica predice un núcleo de operaciones homogéneamente rutinario y una coordinación basada exclusivamente en procedimientos. La sucursal de Motril presenta desviaciones sistemáticas de ese ideal-tipo que no son aisladas ni aleatorias: todas ellas se concentran en el segmento

de asesoramiento especializado (gestores Premier, de Negocio y de Banca Personal) y reproducen la lógica propia de la **burocracia profesional**.

Normalización de habilidades como segundo mecanismo. Los gestores especializados coordinan su trabajo a través de la confianza en su formación (certificación MiFID II, conocimientos en fiscalidad y mercados financieros), no mediante procedimientos rígidos. La sucursal delega en su pericia, no en el protocolo.

Ampliación vertical en los puestos de asesoramiento. Mientras los gestores operativos tienen nula autonomía, los gestores Premier y de Negocio controlan sus propias decisiones: establecen el diagnóstico financiero para cada cliente, gestionan los tiempos de asesoramiento y deciden la estrategia comercial dentro de su cartera. Esta ampliación vertical es el rasgo definitorio del trabajador profesional en la taxonomía de Mintzberg.

Descentralización horizontal selectiva. Los especialistas concentran un poder técnico real que la organización reconoce informalmente: su criterio prevalece en las decisiones propias de su ámbito aunque la autoridad formal permanezca en la jerarquía.

Adaptación mutua como mecanismo complementario. Las reuniones matinales diarias funcionan como dispositivo informal de coordinación horizontal, suavizando la rigidez del procedimiento y permitiendo ajustes situacionales sin mediación jerárquica.

La Tabla 6.2 sintetiza los elementos coherentes y no coherentes con la burocracia maquinal identificados en la sucursal.

Tabla 6.2: Coherencia de la sucursal de Motril con la burocracia maquinal.

Coherente con burocracia maquinal	Elementos de burocracia profesional
Normalización de procesos como mecanismo principal	Normalización de habilidades en el segmento especializado
Máxima especialización vertical en puestos operativos	Ampliación vertical en gestores Premier, Negocio y BP
Centralización de decisiones estratégicas y de riesgo	Descentralización horizontal selectiva hacia expertos
Tecnoestructura diseña procedimientos desde fuera	Adaptación mutua informal (reuniones matinales diarias)
Control por resultados periódicos (ciclos de ocho meses)	Autonomía técnica reconocida dentro de la cadena jerárquica

6.2.3. Propuesta conceptual: la burocracia maquinal estratificada

El cuadro que emerge del análisis no encaja de forma satisfactoria con ninguna de las cinco configuraciones canónicas de Mintzberg tomada individualmente, ni se agota en la etiqueta genérica de «estructura híbrida». La coincidencia entre la naturaleza de las desviaciones, su localización en un segmento específico del núcleo operativo y el mecanismo que las explica —la digitalización progresiva de las operaciones rutinarias— sugiere que estamos ante una configuración con identidad propia.

Este trabajo propone denominarla **burocracia maquinal estratificada**: una configuración en la que el marco general de la unidad es de burocracia maquinal —formalización elevada, centralización, tecnoestructura activa—, pero en la que el núcleo de operaciones se ha bifurcado internamente en dos estratos con lógicas de coordinación diferenciadas:

- **Estrato operativo**: tareas rutinarias altamente estandarizadas, mínima autonomía, coordinación por normalización de procesos. Se corresponde con la lógica de la burocracia maquinal clásica.
- **Estrato especializado**: tareas de asesoramiento complejo, alta autonomía técnica, coordinación por normalización de habilidades. Se corresponde con la lógica de la burocracia profesional.

El mecanismo generador de esta estratificación es la **digitalización**: al desplazar las operaciones rutinarias hacia los canales digitales (CaixaBankNow, scoring automático, operaciones en cajero), la tecnología elimina progresivamente el trabajo maquinal de la oficina presencial y concentra en ella las tareas que requieren criterio experto. El resultado es una sucursal donde la burocracia maquinal persiste como armazón regulatorio y de control, mientras que el contenido real del trabajo in situ evoluciona hacia la lógica profesional.

La Figura 6.2 ilustra la arquitectura de la burocracia maquinal estratificada tal como se observa en la sucursal de Motril.

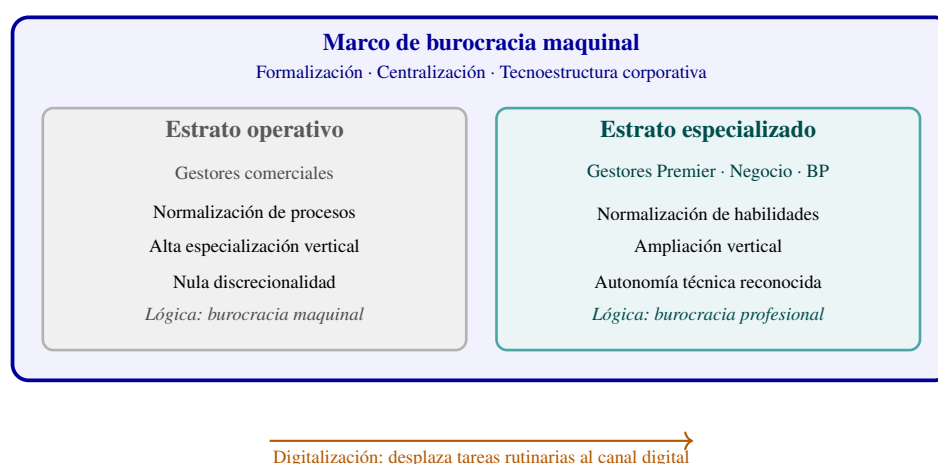


Figura 6.2: Arquitectura de la burocracia maquinal estratificada observada en la sucursal de Motril. El marco regulatorio de burocracia maquinal envuelve un núcleo de operaciones bifurcado en dos estratos con lógicas de coordinación diferenciadas.

La noción de burocracia maquinal estratificada tiene tres implicaciones que van más allá del caso analizado:

Primero, es un estado transitorio con dirección definida. A medida que la digitalización avance, el estrato operativo se reducirá —más tareas pasarán al canal digital— y el estrato especializado ganará peso. La sucursal de Motril puede estar en tránsito hacia una burocracia profesional plena enmarcada en un aparato corporativo de control maquinal.

Segundo, es importante precisar que la mezcla estructural relevante es entre la burocracia ma- quinal y la burocracia profesional. Si bien el pequeño tamaño de la sucursal (ausencia de línea media interna, directora con ámbito de control directo) introduce rasgos propios de la estructura simple, esta es una consecuencia de la escala, no el rasgo definitorio. Lo que caracteriza genuinamente a la burocracia maquinal estratificada es la bifurcación del núcleo de operaciones en dos estratos con lógicas de coordinación diferenciadas: uno regulado por procesos (maquinal), otro por habilidades (profesional).

Tercero, plantea una tensión de gestión específica. Los instrumentos propios de la burocracia ma- quinal —manuales, sistemas de scoring, protocolos de cumplimiento— son adecuados para el estrato operativo, pero potencialmente limitantes para el estrato especializado, que requeriría mayor autonomía y mecanismos de coordinación por habilidades. Gestionar ambos estratos con las mismas herramientas genera fricción.

Cuarto, es potencialmente generalizable. El patrón —burocracia maquinal como armazón regula- torio con un núcleo profesional emergente impulsado por la digitalización— puede aparecer en otras organizaciones de servicios de alta regulación (hospitales, despachos de abogados, asesorías fiscales) que experimenten una automatización parcial de sus operaciones.

La Figura 6.3 recoge el ajuste estimado de la sucursal con cada configuración de Mintzberg. La burocracia maquinal mantiene el mayor ajuste como configuración dominante; la burocracia profesio- nal refleja la lógica del estrato especializado; la forma divisional obtiene una puntuación baja, pues es atributo del grupo y no de la sucursal.

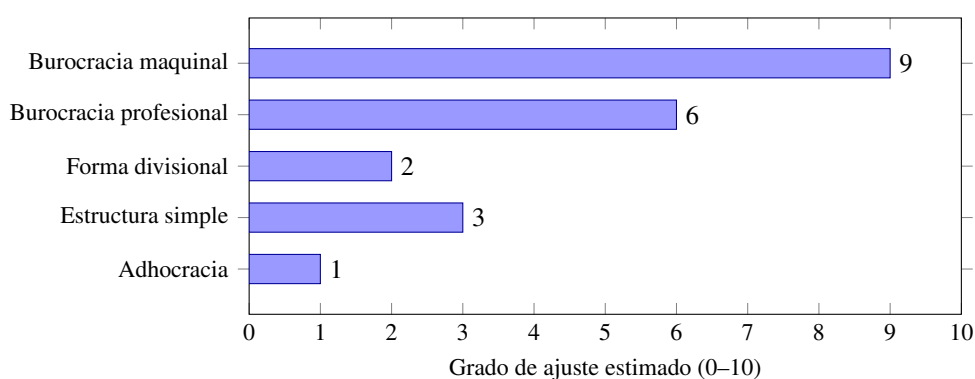


Figura 6.3: Ajuste estimado de la sucursal de Motril con las configuraciones de Mintzberg. La forma divisional puntúa bajo al ser rasgo del grupo, no de la sucursal. Elaboración propia.

Referencias

A continuación se recogen las fuentes consultadas para la elaboración de este informe. Las referencias relativas a la entrevista con la Directora de Sucursal de CaixaBank se detallan al final de esta sección.

1. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). *Informe Anual de Gobierno Corporativo de CaixaBank, S.A., ejercicio 2024*. Madrid: CNMV, 2025. Disponible en: <https://www.cnmv.es>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
2. Fundación Bancaria “la Caixa”. *Quiénes somos: Historia*. Barcelona: Fundación Bancaria la Caixa, 2025. Disponible en: <https://fundacionlacaixa.org/es/quienes-somos>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
3. CaixaBank, S.A. *Web Corporativa: Información para accionistas e inversores*. Valencia: CaixaBank, 2025. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
4. Banco BPI, S.A. *Particulares BPI*. Porto: Banco BPI, 2025. Disponible en: <https://www.bancobpi.pt/es/particulares>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
5. Banco Central Europeo (BCE). *Supervisión bancaria del BCE: CaixaBank — Información pública de entidades supervisadas*. Fráncfort: BCE, 2025. Disponible en: <https://www.bankingsupervision.europa.eu>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
6. Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. *Directiva 2014/65/UE relativa a los mercados de instrumentos financieros (MiFID II)*. Diario Oficial de la Unión Europea, 12 de junio de 2014. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32014L0065>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
7. Banco de Pagos Internacionales (BIS). *Basilea III: Finalización del marco posterior a la crisis*. Basilea: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2017 (rev. 2019). Disponible en: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>. [Consultado el 24 de abril de 2026.]
8. Deville, A.; Ferrier, G. D.; Leleu, H. *Measuring the performance of hierarchical organizations: An application to bank efficiency at the regional and branch levels*. *Management Accounting Research*, vol. 25, n.º 1, 2014, pp. 30–44. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.001>. [Consultado el 25 de abril de 2026.]
9. Ortakoy, S.; Ozsurunc, Z. *The Effect of Digital Channel Migration, Automation and Centralization on the Efficiency of Operational Staff of Bank Branches*. *Procedia Computer Science*, vol.

- 158, 2019, pp. 938–946. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.134>. [Consultado el 25 de abril de 2026.]
10. CaixaBank, S.A. *Memoria de Personas 2024*. Valencia: CaixaBank, 2025. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
11. CaixaBank, S.A. *Principios generales de la política corporativa de cumplimiento normativo*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
12. CaixaBank, S.A. *Gestión del riesgo*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
13. CaixaBank, S.A. *Código Ético y Principios de Actuación*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
14. CaixaBank, S.A. *Cultura corporativa: Misión, visión y valores*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
15. Centro de Estudios Financieros (CEF). *Curso de Asesor Financiero MiFID II*. Madrid: CEF, 2025. Disponible en: <https://www.cef.es>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
16. SECB y CCOO CaixaBank. *Información sobre formación, retribución variable y normativa*. Madrid: Sindicatos CaixaBank, 2025. Disponible en: <https://www.secbcaixabank.info> y <https://www.ccoocaixabank.net>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
17. Voluntariado CaixaBank. *Memoria Anual de Voluntariado*. Barcelona: Asociación de Voluntarios de "la Caixa", 2024. Disponible en: <https://www.voluntariadocaixabank.org>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
18. CaixaBank, S.A. *Modelo de negocio y segmentación de clientes*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]
19. CaixaBank, S.A. *Modelo Store: Atención personalizada a clientes y transformación de oficinas*. Valencia: CaixaBank, 2024. Disponible en: <https://www.caixabank.com>. [Consultado el 11 de mayo de 2026.]

Fuentes primarias

20. **Tamara Cruz**. Directora de Sucursal de CaixaBank, CaixaBank Store, **Pl. de la Aurora, 1, 18600 Motril, Granada**. Entrevista realizada por el equipo de trabajo el **8/05/2026**. Información recogida en soporte escrito; notas en poder del equipo.