

EL GERENTE BANCARIO DESDE LA PERSPECTIVA DE REDES

Yasmin Briceño Santafe *
UNELLEZ, BARINAS

Bernarda Pinilla **
ULA, MÉRIDA

Resumen:

Este trabajo describe la labor del gerente de sucursal bancaria (GSB) a través de sus redes egocentradas, las cuales están constituidas por sus relaciones formales, tanto con los directivos del banco (red de arriba), como con los empleados de la sucursal (red de abajo). Dentro de la estructura general de los bancos, el GSB se encuentra en un nivel jerárquico bajo y tiene una centralidad de intermediación, tipo estrella, que lo convierte en puente entre dos redes jerárquicamente diferentes. Las configuraciones de red halladas en las sucursales estudiadas, Gerente Medio y Jerarquía Simple, sirvieron de base para categorizar a los GSB con el fin de determinar si había diferencias en cuanto al contenido, intensidad y dirección de las redes de arriba y de abajo entre estos dos grupos. El análisis mostró más semejanzas que diferencias.

Palabras claves: Gerente de sucursal bancaria, redes sociales, estructura organizativa.

1. INTRODUCCIÓN

¿Qué tan diferente es hoy en día la labor de un gerente de sucursal bancaria, en comparación con lo que éste hacía un tiempo atrás? Howland (1999) comenta que hace dos décadas en Canadá, el gerente pasaba la mayor parte del tiempo en una oficina atendiendo sólo los clientes más importantes. En cambio, actualmente, ese gerente asume un rol más proactivo, tiene las manos en el mercado y los ojos en los detalles administrativos y de crédito.

El sistema bancario venezolano ha tenido importantes cambios en las dos últimas décadas. La banca se reorganizó en un esquema dual, en el que empezaron a coexistir la banca universal y la banca especializada. Se abrió el sistema a la inversión extranjera y, con el propósito de promover la integración financiera regional e internacional, hubo avances importantes en materia de supervisión y regulación (Aguirre, 1998; Levy, 2000), obedeciendo al efecto de la globalización sobre el sistema financiero internacional.

* yasbrice@unellez.edu.ve ** bpinilla@ula.ve

Según Faraco (1996), se hace necesario que los gerentes entiendan la actual realidad de la banca y el rol que cumplen en el sistema económico, ya que se encuentran en un entorno más competitivo. Se espera que ellos demuestren que son capaces de competir, de definir estrategias, de estructurar sus empresas para lograr sus objetivos y, además, que controlen los factores del negocio para que marchen en la dirección seleccionada y al ritmo establecido.

Dentro del sistema organizativo de los bancos, el gerente de sucursal juega un papel protagónico, pues los bancos venezolanos funcionan de acuerdo a una estructura vertical, en la cual la oficina central se apoya en las entidades bancarias o sucursales operativas, dispersas geográficamente en todo el país, para lograr sus objetivos. Por consiguiente, el análisis de la labor gerente de sucursal bancaria (GSB) hace posible comprender parte de la estructura y la dinámica al interior de los bancos.

El presente trabajo estudia la labor del gerente partiendo de la idea de que él, o ella, está dentro de una estructura organizativa, que puede ser analizada desde la perspectiva de redes. Esta concepción toma como analogía la idea de Granovetter (1985) de que la conducta económica no sólo está determinada sino que está inmersa, imbuida, dentro de redes sociales.

El análisis de redes sociales se emplea para investigar cómo la estructura organizativa de los bancos determina la labor del GSB. Esta labor es analizada mediante relaciones egocentradas, es decir, las redes que parten del GSB hacia otros miembros de la organización.

Las relaciones formales del GSB con los directivos del banco conforman su "red de arriba" y sus relaciones formales con los empleados de la sucursal bancaria su "red de abajo". El análisis de redes permite visualizar cómo operan esas redes en la práctica y cómo se transmiten autoridad e información a través de ellas. Las relaciones del GSB con los clientes son parte de su labor y son externas a la estructura organizativa del banco.

El tema se aborda desde una perspectiva empírica, es decir, que se centra en lo que realmente hacen los gerentes bancarios y no en "lo que deberían ser o hacer". En este sentido, el presente trabajo es positivo, porque parte de "lo dado", *positum*, y contrasta con el enfoque normativo, que es el que predomina en trabajos que tocan tangencialmente el tema de los gerentes bancarios (por ejemplo, Braddick, 1990; Faraco, 1996; Levy, 2000; y Aguirre, 1998).

Como estudio de caso, esta investigación se centra en los GSB de los bancos universales y comerciales de la ciudad de Barinas. En la primera parte del artículo se expone el marco teórico que incluye aspectos relacionados con la

estructura organizativa, así como algunos elementos del análisis de redes sociales pertinentes para el objeto de estudio. En las siguientes secciones se presentan la metodología, los resultados y las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estructura organizacional

Una estructura organizacional es un sistema de actividades coordinadas de manera consciente. Dicha coordinación incluye objetivos comunes, división del trabajo y jerarquía de autoridad (Kinicki & Kreitner, 2003). La autoridad, según Bolman & Deal (1995), consiste en la prerrogativa legítima, formal, de tomar decisiones que son obligatorias para otros.

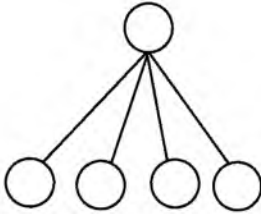
La estructura organizativa define tanto el patrón de actividades deseado como las expectativas y el intercambio entre ejecutivos, gerentes, empleados y clientes. Dicha estructura se describe en un organigrama (Bolman & Deal, 1995), en el cual se definen las relaciones formales de la organización con patrones definidos de autoridad y división del trabajo.

Entre los cinco tipos de estructuras organizativas identificadas por Mintzberg (1979) (estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia), las características de la burocracia mecánica cobran especial interés para el presente trabajo. La burocracia mecánica es característica de organizaciones que desarrollan tareas estandarizadas, las decisiones estratégicas se toman en la cima, son centralizadas y controladas por los altos mandos, tienen mucho personal de apoyo, muchos niveles de mando intermedio y una amplia estructura técnica, donde los gerentes tienen muy poca autonomía para realizar su trabajo.

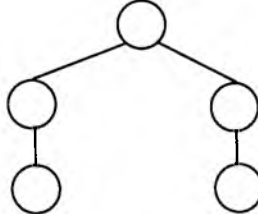
En relación a los grupos de trabajo al interior de las organizaciones, Bolman & Deal (1995) identifican variadas configuraciones de las relaciones organizacionales. De ellas, las más relevantes para el presente trabajo son la de arreglo con un solo jefe, la de gerente medio y la jerarquía simple, las cuales se ilustran en la Figura 1.

Figura 1. Tipo de configuraciones de las relaciones organizacionales

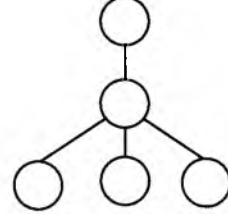
Arreglo con un solo jefe



Gerente medio



Jerarquía simple



Fuente: Adaptado de Bolman & Deal (1995).

- *Arreglo con un solo jefe*: el jefe es el eje del flujo de comunicación e información. Los integrantes del grupo se comunican preferiblemente con el jefe y éste sirve de medio de comunicación entre los niveles superiores y ellos.
- *Gerente medio*: se establecen responsables para áreas específicas que tienen a su cargo otros miembros. A su vez los jefes de áreas reportan a un jefe central.
- *Jerarquía simple*: consiste en poner a un miembro a cargo del resto de los miembros, reportando el encargado al jefe.

2.2 Análisis de Redes Sociales (ARS)

Semitiel & Noguera (2004) señalan que “la perspectiva de redes constituye una metodología de investigación donde los agentes son estudiados a partir de las relaciones que mantienen”. Una red es un constructo relacional que se refiere a la conectividad entre actores (Sanz, 2003). La red está conformada por los actores (nodos) y los vínculos que los conectan (relaciones). Los actores pueden ser actores individuales, grupos, organizaciones o clusters de vínculos. El organigrama, por consiguiente, puede ser analizado como una red a través de la cual se vincula de manera formal el GSB con los demás empleados del banco.

Wasserman & Faust (1999, citados en Vivas, 2001) definen la red como un vector constituido a partir de tres dimensiones: i) contenido: es el recurso que se intercambia; ii) dirección: indica quién es el emisor y el receptor en la relación; y iii) intensidad: es la fuerza del vínculo, producto de la frecuencia y el volumen de información intercambiada.

Mediante el análisis de redes sociales (ARS) se puede estudiar la conducta de los individuos a nivel micro, los patrones de relaciones (la estructura de la

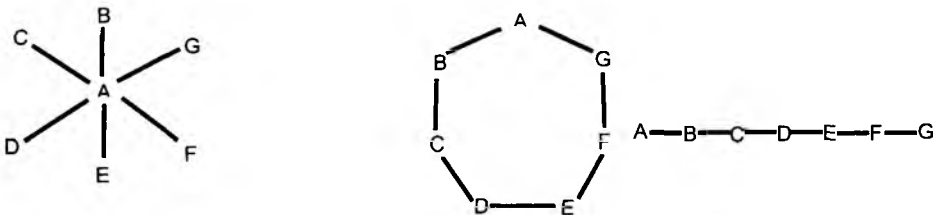
red) a nivel macro, y las interacciones entre los dos niveles. En ese sentido, Snijders (2002) argumenta que el nivel macro es un sistema que impone limitaciones y oportunidades a los actores; éstos, en el nivel micro, dadas las condiciones y su capacidad de actuar, desarrollan comportamientos que a su vez, de un modo u otro, inciden en la transformación del sistema macro.

Según Sanz (2003), a través del ARS se examinan las formas en que los individuos u organizaciones están vinculados, con el objeto de determinar las estructuras que subyacen a los flujos de conocimiento o información, intercambios comerciales y poder. Por ejemplo, identificar la estructura relacional entre los actores de las organizaciones, sirve para conocer cómo se produce el aprendizaje organizacional, cómo funcionan las organizaciones y, en tal sentido, facilita diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo.

Algunos conceptos del ARS relevantes para este trabajo son:

- *Grafo*: representación gráfica que consisten en puntos (nodos) para representar actores y líneas (flechas) para representar lazos o relaciones (Hanneman, 2001).
- *Distancia*: indica cuántos pasos existen de un actor a otro (Hanneman, 2001).
- *Rango*: número de vínculos de una persona (Molina, 2001).
- *Puente*: representa el único camino entre dos puntos (Granovetter, 1973).
- *Centralidad*: según Hanneman (2001), indica el grado en que un actor es central en la red; viene dada por tres medidas: *Grado*: número de conexiones o vínculos que un actor posee. *Cercanía*: distancia entre actores. *Grado de intermediación*: consiste en servir de puente entre unos actores y otros; en la medida que un actor posee la posición de intermediario, mayor es su poder. Se alcanzan las mejores posiciones de grado, cercanía e intermediación, cuando se ocupan posiciones centrales, lo cual se observa analizando los grafos de la Figura 2.

Figura 2. Centralidad tipo estrella, círculo y línea



Fuente: Hanneman (2001).

2.3 El GSB dentro del funcionamiento de los bancos

Los bancos cumplen su función de intermediarios financieros a través de una estructura organizativa vertical con departamentalización geográfica, en la cual existen una oficina central que concentra el trabajo administrativo, y oficinas o sucursales operativas, dispersas por distintas zonas geográficas del país.

Como intermediarios financieros, los bancos ponen en contacto a los agentes excedentarios (quienes disponen de más ingresos del que gastan), con los agentes deficitarios (que están dispuestos a gastar más de lo que perciben como ingreso), haciendo posible que los primeros obtengan un rendimiento sobre su ahorro y que los segundos tengan acceso a crédito, generalmente a costo más bajo que si ellos mismos tuvieran que atraer directamente dicho ahorro (Rivero, 2000).

Los bancos llevan a cabo su función mediante operaciones pasivas y activas. A través de las pasivas adquieren dinero suficiente para sus necesidades en el mercado, convirtiéndose así en deudores de sus clientes. Las operaciones activas consisten en invertir el dinero que han obtenido de sus clientes (Acedo & Acedo, 1997).

Las sucursales bancarias son las que captan los recursos de sus clientes para luego transferirlos o colocarlos a otros clientes a través de las operaciones activas, jugando un papel vital en la colocación de los recursos. La sucursal es una unidad operativa y de negocios a través de la cual el banco entra en contacto directo con el cliente. Al GSB le corresponde crear y mantener una cartera de clientes que haga operativa su unidad. Por consiguiente, al GSB le corresponde realizar a nivel operativo la función de los bancos.

La palabra gerente tiene una doble connotación. Según Díaz (2005), puede servir para designar al máximo responsable de la empresa, pero también se refiere a la primera línea de ejecutivos de la empresa, quienes están al frente de las distintas áreas, departamentos o divisiones de la empresa.

Los gerentes en cualquier tipo de actividad económica cumplen funciones directivas similares, sin embargo, la combinación de las mismas diferirá de un trabajo a otro y de la categoría que ocupe dentro de la organización (Braddick, 1990). Las principales funciones de los gerentes, según Mintzberg (1983), son: funciones interpersonales (figura principal, líder y relacionista), funciones de información (monitor, difusor y portavoz), y funciones de decisión (emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador).

Las actividades que realizan los gerentes se pueden agrupar en cinco tipos: i) documentos de trabajo; ii) llamadas telefónicas; iii) reuniones formales e informales; iv) contactos a nivel interno y externo; y v) contenido de trabajo: planificar las actividades, resolver problemas operativos, tomar decisiones relacionadas con el personal, los clientes, y hasta asuntos de la oficina principal (Braddick, 1990).

En países como Canadá, el GSB es un gerente comercial cuya misión es desarrollar los mercados locales, ya que la estructura de los bancos concentra mucho el trabajo administrativo a nivel central. Ese GSB se concentra en el mercado y cuida los detalles administrativos y de crédito de su unidad. Para ello debe conocer todos los aspectos de sucursal y sus empleados, tener habilidad en el manejo de personal, y ser el principal vendedor, motivador y entrenador de su equipo de venta. La calidad de los empleados a su cargo le permite al GSB desarrollar su negocio, ya que ellos están en contacto directo con los clientes (Howland, 1999).

En Inglaterra, las responsabilidades del GSB se centran en abrir nuevas sucursales, establecer y lograr metas y motivar, desarrollar y liderar su equipo de trabajo. Para ello el GSB compila, interpreta y presenta la información gerencial y los reportes al equipo dentro de la sucursal y a nivel de la oficina principal. La mayor parte de su trabajo consiste en la venta y el mercadeo de los productos y servicios financieros en ambiente cada vez más competitivo. Su tiempo generalmente está dividido entre la oficina, y visitar clientes y atender o asistir a reuniones fuera de la oficina (Bank manager, s.f).

En Venezuela, existen estudios en relación al gerente en general o al de operaciones, pero no de manera específica al GSB. Las principales actividades del gerente venezolano, según Kelly (1989), son la asistencia a reuniones dentro y fuera de la oficina, conversaciones no programadas y lectura de informes y prensa. La jornada laboral de dichos gerentes es de aproximadamente nueve horas y media, de las cuales 75% es dedicado a los contactos personales (reuniones, llamadas telefónicas, conversaciones o reuniones con los jefes, colegas, subalternos, clientes u otras personas de relacionadas con el negocio). Sólo 25% del tiempo este gerente lo pasa en su oficina, dedicado a la planificación, programación o el control del negocio. En lo relacionado con la autonomía, 84% de los gerentes se consideran bastante autónomos en la toma de decisiones.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo analítica, en el sentido de que trata de entender una situación específica en términos de sus componentes. En este caso, se analiza cómo el GSB realiza su labor a través de las redes formales en

las que está inmerso dentro de la organización. Según el diseño, esta investigación es de carácter cuantitativo, pues se basa en la recolección y el análisis de datos con el fin de establecer con exactitud patrones de comportamiento (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). En relación a los datos que se analizan la investigación es cuasi-experimental, transversal, documental y de campo. Cuasi-experimental, porque las unidades de análisis se estudiaron en su ambiente de trabajo mediante técnicas de entrevista y encuesta, sin la manipulación de variables. Transversal, porque los datos hacen referencia a un sólo momento en el tiempo, y de campo, debido a que la base está constituida por datos primarios. Inicialmente, la técnica de entrevista fue dirigida a algunos de los GSB con el fin de determinar cuáles eran los aspectos más relevantes de su labor, lo que sirvió de base para la elaboración de los cuestionarios.

Posteriormente se realizaron las encuestas. La principal unidad de análisis la constituye el GSB. Adicionalmente, los empleados de las sucursales y los clientes fueron considerados unidades de análisis con el fin de evaluar la comunicación del GSB con los empleados de su sucursal y el servicio al cliente. Se realizaron tres cuestionarios, uno para cada unidad de análisis. Se realizó un censo de los GSB de los Bancos Universales y Comerciales de la Ciudad de Barinas, cuya población está conformada por 18 individuos. Sin embargo, sólo respondieron 16 de ellos¹. Los empleados y clientes fueron muestreados de acuerdo al método juicio de experto, quedando las muestras conformadas por 48 empleados (3 por banco) y 80 clientes (5 por banco). Los cuestionarios fueron administrados directamente por las investigadoras. Los datos fueron analizados mediante porcentajes, medidas de tendencia central y diferencias de medias.

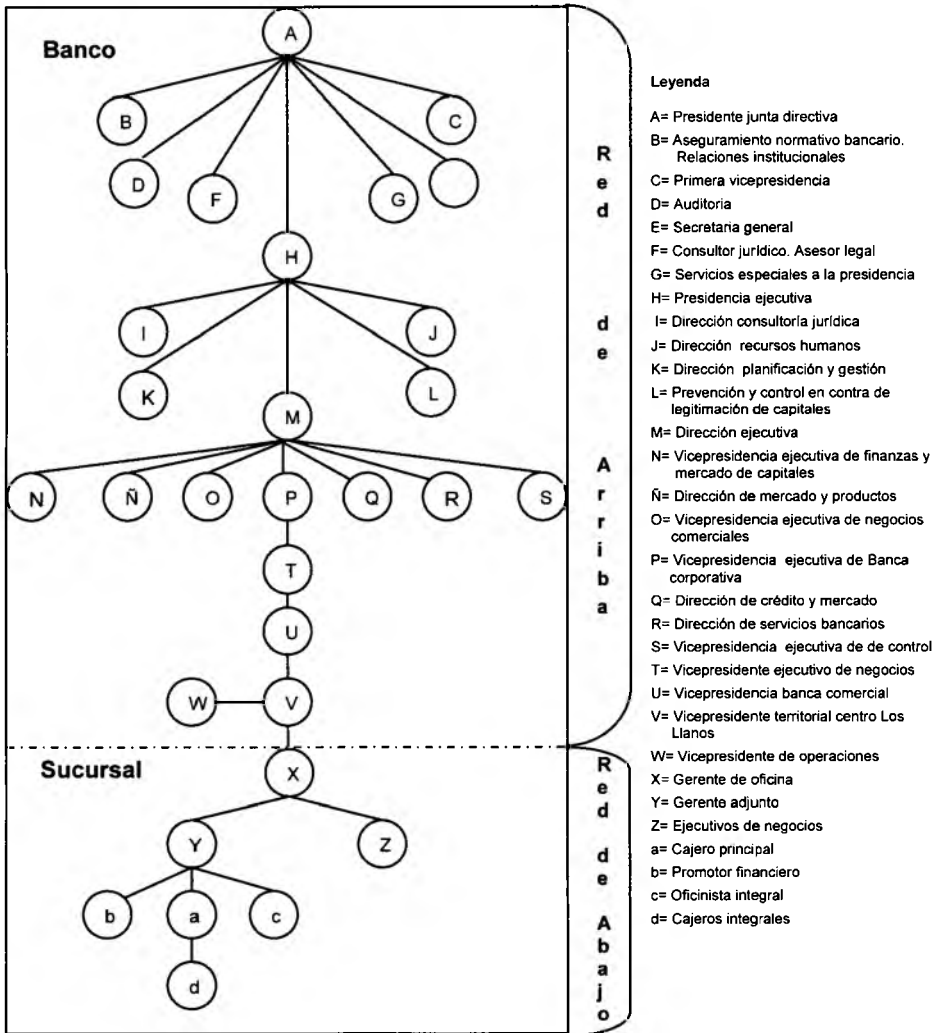
4. RESULTADOS

4.1 Estructura de redes formales de los bancos

A manera de ilustración, en la Figura 3 se presenta en forma de grafo el organigrama completo de un banco, incluyendo sólo una de las varias vicepresidencias territoriales.

¹ Banesco, Banfoandes, BanPro, Caribe, Caroní, Corp Banca, Del Sur, Exterior, Federal, Fondo Común, Industrial de Venezuela, Mercantil, Provincial, Sofitasa, Venezolano de Crédito y Venezuela.

Figura 3. Organigrama de un Banco en términos del ARS



Fuente: Adaptado del Manual de la organización del banco.

Desde el punto de vista organizacional, esta estructura es una burocracia mecánica pues tiene una coordinación vertical, caracterizada por una administración centralizada, donde los niveles superiores controlan el trabajo de los subordinados y toman las decisiones más importantes y el objetivo es ofrecer un servicio estándar, ajustado a patrones y especificaciones preestablecidas. De-

ntro de esta estructura organizativa, el GSB es un mando medio en un octavo nivel jerárquico.

En términos de las redes del GSB, se puede visualizar que el gerente está conectado con la oficina central a través de una red, que se denominó "red de arriba", y que está conectado con los miembros de la sucursal a través de otra red, que se denominó "red de abajo"

Dentro de la red global el GSB ocupa una posición central, tipo estrella. Esta centralidad le da relevancia en cuanto a su intermediación, ya que el GSB se encuentra de por medio entre los empleados de la sucursal y la vicepresidencia territorial y las unidades de apoyo (vicepresidencias y direcciones). A través del GSB se conectan las dos redes. Concomitantemente, su centralidad es de cercanía, debido a que su distancia con el vicepresidente territorial es 1, al igual que la distancia con el gerente adjunto y los ejecutivos de negocios. Esta distancia es menor que la que hay entre el gerente adjunto y el vicepresidente territorial (2), o la distancia entre los ejecutivos de negocios y el vicepresidente ejecutivo (4).

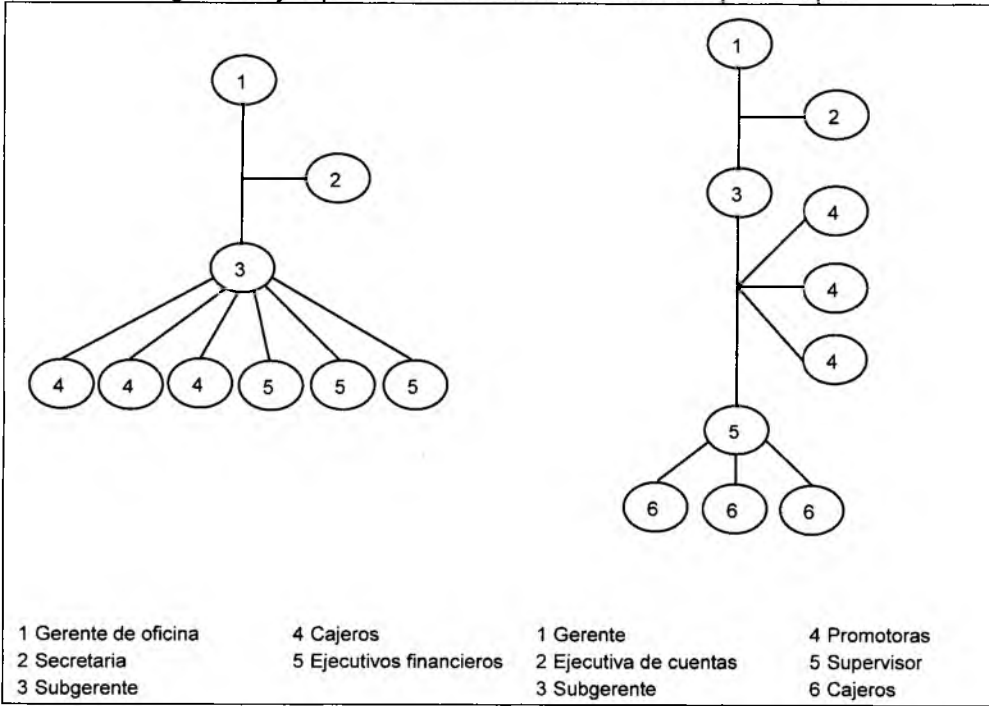
En ocasiones, la centralidad es una medida de poder dentro de la red. Sin embargo, en el caso del GSB es necesario ver el lugar que ocupa dentro de la jerarquía del banco. Con respecto al presidente del banco, el GSB tiene una distancia 7. La distancia equivale a los niveles jerárquicos menos uno, lo cual lo coloca en un nivel jerárquico muy bajo. Teniendo en cuenta todos los bancos estudiados se encontró que la distancia promedio entre el GBS y la máxima autoridad es 4.8.

4.2 Estructura de red de las sucursales

El análisis de los organigramas de las sucursales puso de relieve la existencia de dos tipos de redes: la de Gerente Medio (GM) y la de Jerarquía Simple (JS) siguiendo la denominación que utilizan de Bolman & Deal (1995) con respecto a las relaciones organizacionales. El 50% de los bancos estudiados presentan red del tipo Gerente Medio y el otro 50% de Jerarquía Simple.

La Figura 4 muestra dos variantes de Jerarquía Simple encontrados en este estudio. La característica fundamental de este tipo de red es que existe un subgerente, en un nivel jerárquico inferior al del GSB, quien supervisa de manera directa ambas áreas, la operativa y la de negocios.

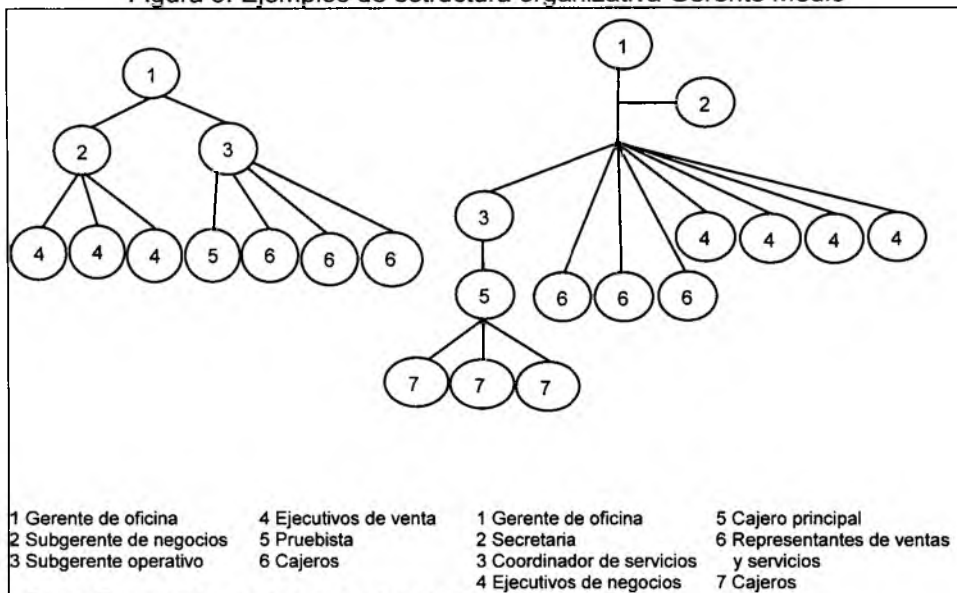
Figura 4. Ejemplos de la estructura de red Jerarquía Simple



En la Figura 5 se aprecian dos ejemplos de redes tipo Gerente Medio encontrados en este estudio. Su característica básica es una clara división de las actividades de negocio y las operativas, bajo la responsabilidad de personal diferente. En alguna de estas redes la parte operativa tiene un subgerente operativo, (llamado también coordinador de servicio o gerente de gestión administrativa). En cambio, el área de negocios está dirigida bien sea por el mismo GSB o alguien en un segundo nivel de mando, como el subgerente de negocios o el gerente adjunto.

Estas dos configuraciones de red de las sucursales son utilizadas para categorizar a los GSB con el fin de determinar si existen diferencias significativas en la labor del GSB entre ambos tipos de estructura de sucursal.

Figura 5. Ejemplos de estructura organizativa Gerente Medio



Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

4.3 Labor del GSB

Para caracterizar la labor del GSB se tuvieron en cuenta aspectos como su ámbito de acción (las regiones geográficas que atiende), sus funciones, las actividades diarias que realiza y el tiempo que dedica a cada una de ellas. Complementando esto se evaluó su poder de decisión en cuanto al otorgamiento de créditos y al manejo de sus empleados.

En la Tabla 1 se observa la labor del GSB, según la estructura GM y JS de su sucursal. En relación al ámbito de acción, todos los GSB dentro de la estructura GM atienden el Estado Barinas, en contraste con los de JS, donde sólo la mitad de ellos atiende el Estado Barinas.

El GSB realiza su gestión en función de metas, las cuales son trazadas por los directivos del banco, y su labor abarca dos áreas, la de negocios y la operativa. Con respecto a las funciones de negocios, se encontró una diferencia estadísticamente significativa: un mayor porcentaje de los GSB dentro de la estructura GM (88%) menciona como función ofrecer los productos y servicios del banco, en comparación con los GSB de JS (50%). No hay diferencia en relación a las funciones operativas.

Tabla 1. Labor del GSB según la estructura Gerente Medio y Jerarquía Simple

		<i>Gerente medio</i>		<i>Jerarquía simple</i>	
Ambito acción	Estado Barinas	100%		50%	
	Municipio Barinas			50%	
Funciones	<i>Funciones de negocio</i>				
		100%		100%	
	Dirigir los negocios	100%		100%	
	Ofrecer productos y servicios*	88%		50%	
	<i>Funciones operativas</i>				
	76%		100%		
	Dirigir y/o supervisar el personal	38%		62%	
Actividades diarias y tiempo	%				
	Horas				
	<i>Actividades Negocios</i>				
		100	2,50	100	2,38
	Atender clientes	100	2,38	100	2,44
	Visitar clientes	76	2,00	38	0,75
	Tramitar créditos*	62	0,60	74	0,92
	Otras ¹		7,48		6,49
	Subtotal negocios				
	<i>Actividades Operativas</i>				
		50	0,34	50	1,58
	Supervisar operaciones	86	0,63	60	1,06
	Otras ²		0,97		0,52
	Subtotal operativas				
	Total		8,45		8,07
Poder de decisión	Otorgamiento de créditos	28%		12%	
	Contratación de empleados ³	6,13		6,88	
	Despido de empleados ³	7,63		8,25	

* Diferencia estadísticamente significativa.

¹ Incluye: revisar movimiento de la cartera, gestión comercial telefónica y gestión de cobranza.

² Incluye: revisar y responder correo, control de bóveda, cierre de actividad, comunicación con el personal.

³ Medido en la escala del 1 al 10.

Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

En cuanto a las actividades y el tiempo que dedica a ellas el GSB, sólo se observan diferencias estadísticas en el área de negocios. Un mayor porcentaje de los GSB dentro de la estructura GM (76%) menciona entre sus actividades diarias la tramitación de créditos, en relación con el porcentaje de JS (38%). En el tiempo que dedica el GSB a esta actividad también hay una diferencia estadística: dentro de la estructura GM dedica 2 horas, en contraste con 0.75 que dedica el GSB de JS. No hay diferencias en relación a las actividades operativas.

Al considerar la jornada laboral, no se aprecian diferencias. Comparándola con la del gerente venezolano (9.5 horas, según Kelly, 1989), la jornada laboral del GSB es menor (8,26 en promedio). Tampoco hay diferencia en la forma en que el GSB distribuye su tiempo. En ambos casos, el GSB dedica el 80% de su tiempo a actividades de negocios y el tiempo restante a actividades operativas. Esta distribución es similar a la del gerente venezolano (75% de su tiempo, según Kelly, 1989).

Las tres actividades a las que los GSB dedican aproximadamente el 75% de su tiempo, en ambos tipos de estructura organizativa, consisten en lo siguiente: i) atención a los clientes, a fin de resolver sus problemas de financiamiento o de servicios bancarios y garantizar su satisfacción; ii) visitas a los clientes, con el objetivo de captar nuevos clientes, indagar sus necesidades financieras y satisfacción; iii) tramitación de créditos, con el fin de hacer el análisis técnico del crédito y moral del cliente, y servir de puente entre el cliente y el nivel de la línea de mando que aprueba el crédito; sin embargo, su participación en la decisión de los mismos es muy poca.

En cuanto al poder de decisión no se observan diferencias estadísticas. La participación del GSB en el otorgamiento de créditos es a nivel técnico, no está facultado para decidir aprobar o rechazar un crédito, sólo lo gestiona y hace sugerencias. Como excepción, un porcentaje pequeño de GSB (20%) mencionó que se les permite tomar decisiones sobre créditos menores a los 20.000 bolívares fuertes. En el resto de los casos, las propuestas de créditos pasan a niveles superiores, donde se toma la decisión. La instancia a la que pasa depende del monto del crédito. Cada nivel jerárquico en la línea de mando del banco tiene determinado poder en el otorgamiento de créditos. De esa manera, el gerente regional o de zona, que en la mayoría de los casos es quién sigue en la línea de mando al gerente de sucursal, tiene poder para otorgar créditos hasta cierto monto, de ese monto en adelante le corresponde al nivel jerárquico inmediatamente superior, y así sucesivamente. Sólo uno de los bancos estudiados tiene como política que, prácticamente todos los créditos pasan por la junta directiva del banco para que ésta tome las decisiones.

No hay diferencias estadísticas en el poder de decisión del GSB con respecto a los empleados. En términos generales, los GSB consideran que su poder de decisión es limitado. Esta limitación del poder de los GSB contrasta con lo planteado por Kelly (1989), que señala que los gerentes venezolanos se consideran bastante autónomos en la toma de decisiones.

Considerando la clasificación de Mintzberg (1983), en el caso del GSB se da una combinación de funciones donde predominan las de decisión pues él (ella) se dedica más a los negocios que a la cuestión operativa; sin embargo, para estas funciones el GSB tiene poder restringido. En segundo lugar, se encuentran las funciones de información, sobre todo en relación a los manuales y las directrices del banco. Le siguen las funciones interpersonales, especialmente en cuanto a ser la principal figura de la sucursal, atender a los mejores clientes y dirigir a los empleados de la sucursal.

A continuación se analizan las redes "de arriba" y "de abajo" en cuanto a sus dimensiones: contenido, intensidad y dirección. El contenido se refiere a la in-

formación que se intercambia a través de las redes del banco. La intensidad se mide a través de la frecuencia en la comunicación. La dirección hace referencia a dos aspectos: i) quién genera la información y quién la recibe, y ii) quién reporta a quién, y en este sentido es una manifestación de los patrones de autoridad.

4.4 El GSB y la red de arriba

Existen dos patrones formales de comunicación entre el GSB y su red de arriba: las reuniones formales y las comunicaciones periódicas. La Tabla 2 muestra la intensidad y el contenido de la red de arriba del GSB teniendo en cuenta el tipo de estructura de la sucursal.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, no hay diferencia estadísticamente significativa en la intensidad de los vínculos de los GSB de los dos tipos de estructura. En cuanto a las reuniones formales, en ambas estructuras la intensidad es baja, ya que en la mayoría de los casos éstas son una o dos veces al mes. Con respecto a las comunicaciones periódicas, en ambas estructuras la intensidad es alta, por ser frecuente, a diario, principalmente con el gerente de zona, y los medios a través de los cuales se efectúa la comunicación son, básicamente, teléfono y correo electrónico.

Tabla 2. Intensidad y contenido de la red de arriba del GSB, según la estructura Gerente Medio o Jerarquía Simple

		Gerente Medio (%)	Jerarquía Simple (%)
Reuniones			
Intensidad			
Frecuencia	Mensual	26	62
	Quincenal	50	26
Contenido			
Temas	Plan y evaluación de metas	100	100
Comunicación Periódica			
Intensidad			
Frecuencia	Diaria	38	50
Mecanismos			
	Llamadas telefónicas	100	88
	Correo electrónico	88	100
Contenido			
Temas	Desempeño del negocio ¹	88	50
	Directrices centrales ²	63	63
	Clientes*	12	62
	Personal*	62	12

* Diferencia estadísticamente significativa.

¹ El término negocio en la banca hace referencia a metas de captación y colocación.

² Incluye: normas, procedimientos, políticas, conducta ética, estrategias, legislación, instrucciones, informativos.

Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

El contenido que se intercambia, tanto en las reuniones como en las comunicaciones periódicas, se refiere fundamentalmente a las directrices operativas y al desempeño del negocio. Hay una diferencia estadística entre los dos tipos de estructura de red con respecto a los temas tratados: un mayor porcentaje de los GSB dentro de la estructura GM (62%) trata asuntos relacionados con el personal, en comparación con los de JS (12%). A su vez, un mayor porcentaje de los GSB dentro de la estructura JS (62%) trata temas relacionados con los clientes en comparación con los de GM (12%).

Al analizar la dirección, en el sentido de quién genera la información y quién la recibe, se observa que los directivos del banco establecen las directrices centrales y las metas, tanto de negocios como operativas, y se las comunican al GSB. La información fluye de los directivos al gerente (D→G). Las directrices definen y aclaran las políticas del banco, las novedades o modificaciones en las leyes a las que están sujetas las instituciones bancarias, las normas de conducta y ética que deben estar presentes en los empleados, las pautas necesarias para el funcionamiento operativo de la agencia, y los procedimientos a aplicar en cada operación. Las metas de negocios se centran en aspectos como la captación de clientes, la colocación de productos y servicios, y las metas operativas en aspectos como la cobranza y el tiempo de atención al cliente

En lo referente a la dirección en el sentido de quién reporta a quién, los GSB mencionaron que reportan directamente al gerente de zona asuntos como el desarrollo del negocio, los clientes y el personal. En relación al desempeño del negocio, se tienen en cuenta los resultados de las captaciones y colocaciones, a los cuales se les hace seguimiento. El gerente presenta resultados a los directivos y éstos hacen recomendaciones de las estrategias a emplear y fijan pautas, teniendo en cuenta las metas establecidas. La dirección del reporte es del gerente hacia el directivo (G→D). Ante estos reportes, los directivos cumplen la función de supervisores.

Respecto al tema de los clientes, el GSB informa y se comunica, fundamentalmente con el jefe de zona, sobre la captación de nuevos clientes, sus movimientos financieros, las solicitudes de productos y servicios, el proceso de cobranza y la negociación de tasas de interés especiales. En ese sentido, la información fluye principalmente del gerente hacia el jefe de zona (G → D).

Los asuntos que trata el GSB con los directivos sobre el personal se refieren al desempeño del recurso humano de las sucursales y la disponibilidad o necesidades de personal en éstas. La información fluye fundamentalmente del gerente hacia los directivos (G → D).

Teniendo en cuenta las dos connotaciones mencionadas de la dirección de la información, se observa que el patrón de autoridad es unidireccional (D → G), de la red de arriba hacia el GSB. Los GSB mencionaron cómo las decisiones sobre aprobación de créditos y contratación de empleados se toman esencialmente a nivel central, y en estos casos ellos(as) se limitan a hacer recomendaciones, siendo muy limitado su poder de decisión.

4.5 El GSB y la red de abajo

La Tabla 3 muestra algunas dimensiones de la red de abajo del GSB, teniendo en cuenta el tipo de estructura organizacional de las sucursales.

Tabla 3. Dimensiones de la red de abajo del GSB, según la estructura de Gerente Medio o Jerarquía Simple

		<i>Gerente Medio</i>	<i>Jerarquía Simple</i>
Rango		12.5	12.5
Distancia	GSB-Cajero	2.87	2.87
	Distancia uno	Subgerente operativo, subgerente de negocio, Subgerente y secretaria ejecutivos y promotores.	
Intensidad			
Frecuencia	Semanal	38%	38%
	Quincenal	38%	24%
Contenido			
Temas	Directrices centrales	50%	62%
	Productos y servicios	38%	62%
	Metas	76%	62%
	Gestión operativa	76%	62%
Calidad de la comunicación (según los empleados)	Comunicación laboral (Escala del 1 al 10)	8,8	8,5

Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

El rango es igual en ambas estructuras. La sucursal más grande tiene 25 empleados y la más pequeña 5. No hay diferencia estadística en la distancia entre el GSB y los cajeros (quienes representan el nivel jerárquico más bajo). Quienes están a una distancia de uno del GSB son los que mantienen comunicación más frecuente con él (ella). El GSB de la estructura GM tiene más personas a una distancia de uno que los de JS.

La intensidad y el contenido de la red fueron medidos a través de la comunicación formal entre el GSB y los empleados de la sucursal. No hay diferencia estadística en cuanto a la intensidad. La mayoría de los GSB lleva a cabo reuniones semanales o quincenales (76% de los GSB de la estructura GM y 62% de los de JS).

El contenido de la red hace referencia a los temas tratados en estas reuniones. Éstos son, básicamente, las directrices centrales, los productos y servicios, las metas y la gestión operativa. La mayoría de los GSB dentro de la estructura GM (75%) mencionó como los principales temas discutidos en sus reuniones las metas y gestión operativa. Dentro de la estructura JS, 62% de los GSB mencionaron los cuatro temas.

Las directrices centrales se refieren a los lineamientos del banco, planes, normativas, políticas, procedimientos y decisiones de la directiva. El tema sobre los productos y servicios se refiere a los nuevos productos y servicios que tiene el banco a disposición de los clientes, a los productos bandera, a alguna modificación en los mismos y los procedimientos a aplicar en la colocación de los productos. La gestión operativa trata sobre los procesos y estrategias operativas, el control interno, la atención al cliente y la solución de problemas.

Las metas constituyen la base sobre la cual va a ser evaluada la labor del GSB dentro del banco. Éstas son asignadas por la directiva del banco a la sucursal, tanto para el GSB como para los empleados. Hay sucursales donde todo el personal trabaja en función de metas, mientras que en otras no todos tienen metas establecidas. Existen tanto metas de negocios como operativas. Las de negocios consisten, por ejemplo, en un número determinado de cuentas de ahorro u otras que se deben abrir, pólizas de seguro o tarjetas de crédito que se deben colocar, o cualquier otro producto o servicio que se debe vender. Las metas operativas son, por ejemplo, tiempo de atención por cliente, menor número de errores en cuadro de caja, etc.

En cuanto a la dirección de la información, teniendo en cuenta quién la genera y quién la recibe, se observó que el plan de metas definido por la red de arriba es delegado al GSB y éste a su vez lo transmite a los empleados ($D \rightarrow G \rightarrow E$). De manera similar, la información sobre directrices y productos fluye en la misma dirección.

Con respecto a la dirección en el sentido de quién reporta a quién, los GSB mencionaron que hacen seguimiento a las metas de sus empleados quienes le reporta a él (ella). Esta información es la que el GSB aporta a las reuniones que tiene con los directivos. La dirección es, por consiguiente, empleados-gerente-directivos, $E \rightarrow G \rightarrow D$.

Al hablar de la gestión operativa, los empleados plantean problemas y se discuten soluciones al respecto. La dirección de la comunicación en este caso es bidireccional ($G \leftrightarrow D$). Los dos aspectos de la dirección de los vínculos de información muestran que el patrón de autoridad es marcadamente vertical.

A los empleados se les pidió que evaluaran la comunicación. En ambos tipos de estructura la califican como muy buena.

Desde el punto de vista organizacional, el análisis de la función del GSB como mando medio dentro de las redes formales del banco pone de manifiesto que el tipo de funciones que predominan en su caso son la de información, por encima de las interpersonales y las de decisión. La posición de puente entre las redes de arriba y de abajo, hacen que el GSB sea una figura estratégica para que tanto las directrices como las metas sean transmitidas y se pongan en acción.

A continuación se analiza cómo lleva a cabo el gerente su labor en relación a los clientes.

4.6 El GSB y los Clientes

La Tabla 4 muestra las relaciones del GSB con los clientes. El GSB los tipifica informalmente de tres maneras:

- i) *mejores clientes*, su relación con ellos es frecuente y sus vínculos, por ende, son fuertes, a objeto de mantenerlos fieles al banco. En el caso de Barinas, la mayoría de los clientes son ganaderos y comerciantes. Entre las estrategias utilizadas para lograr dicho fin se encuentran el trato personalizado y un buen servicio.
- ii) *posibles nuevos clientes*, con el objetivo de captar clientes, sus relaciones son frecuentes al principio y luego, depende del tipo de cliente que se trate. En las estrategias para captar nuevos clientes se observaron diferencias estadísticas. Todos los GSB de la estructura GM piden a sus mejores clientes que les recomienden otros posibles clientes, mientras sólo 76% de los GSB de la estructura JS emplea esta estrategia. A la vez, un mayor porcentaje de los GSB de la estructura JS (50%) suele visitar personas sin contacto previo, en comparación con los de GM.
- iii) *clientes en general*, la relación con ellos se da cuando los clientes buscan apoyo en el GSB para que éste le resuelva problemas. Estas relaciones son esporádicas.

Tabla 4. Relaciones del GSB con los clientes, según la estructura de Gerente Medio y Jerarquía Simple

Tipificación de clientes	Estrategias y/o problemas	Gerente Medio (%)	Jerarquía Simple (%)
Mejores Clientes	<i>Estrategias para mantenerlos</i>		
	Trato personalizado	88	88
	Ofrecer buen servicio	88	62
Posibles nuevos clientes	<i>Estrategias para captarlos</i>		
	Pide a sus clientes recomiende otros clientes*	100	76
	Visita empresas a través de contactos	76	62
	Visita personas sin contactos*	12	50
Clientes en general	<i>Problemas que les resuelve</i>		
	Quejas de los clientes	62	48
	Necesidades de financiamiento	48	62

* Diferencia estadísticamente significativa.

Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

Con el fin de ver cómo perciben los clientes el servicio, que es el producto final de las sucursales, se evaluó la satisfacción del cliente.

4.7 Satisfacción del Cliente

En la encuesta que se realizó sobre la satisfacción del cliente con respecto al servicio de los bancos de Barinas, se evaluaron aspectos del servicio al cliente como aquéllos relacionados con sus expectativas, problemas y evaluaciones, teniendo en cuenta la estructura del banco que los atiende. Esto se resume en la Tabla 5.

No hay diferencia estadísticamente significativa entre los dos tipos de estructura de las sucursales en relación a los aspectos planteados. Los clientes califican de muy bueno (8,5 en GM y 8,2 en JS, en una escala del 1 al 10) el servicio de los bancos. La gran mayoría de los clientes (porcentajes mayores al 70%) mencionó la amabilidad de los empleados de las sucursales, la claridad que hay con respecto a la información sobre productos y servicios y que la principal expectativa que tienen es que el banco les dé soluciones rápidas a sus problemas.

Tabla 5. Expectativas, problemas y evaluaciones de los clientes bancarios, según la estructura Gerente Medio o Jerarquía Simple que los atiende

	<i>Gerente Medio (%)</i>	<i>Jerarquía Simple (%)</i>
<i>Expectativas</i>		
Soluciones rápidas	72	78
Buen trato y servicio	74	68
Buenos productos y servicios	30	36
<i>Problemas</i>		
Tiempo en la cola	46	46
Pocas sucursales	28	32
<i>Tiempo para realizar las operaciones en el banco</i>		
De 5 a 10 minutos	32	26
De 11 a 20 minutos	26	22
De 21 a 30 minutos	18	22
<i>Evaluación de la actitud del banco para atender problemas</i>		
Hay un fuerte compromiso para solucionar los problemas	66	70
Buena recepción de quejas pero lo mayor parte no obtiene solución	26	26
Amabilidad de los empleados	91	91
<i>Evaluación de la claridad y transparencia de la información</i>		
Productos y servicios: muy clara y transparente	88	86
Tasas de interés: muy clara y transparente	60	68
<i>Calificación del servicio del banco, según el cliente</i>		
Calidad del servicio (Escala del 1 al 10)	8,5	8,2

Fuente: Construcción propia con base a datos de las encuestas.

5. CONCLUSIONES

La labor actual del GSB venezolano es parecida a la descrita para el gerente canadiense de finales de los ochenta. La reorganización de la banca venezolana ha reforzado la estructura organizativa tipo burocracia mecánica, donde los niveles superiores concentran el poder de decisión y controlan el trabajo de las sucursales. Este tipo de estructura es apropiada cuando el objetivo es ofrecer un servicio estandarizado, controlado y regulado, en el que hay poca cabida para la discrecionalidad de los empleados, tantos de los mandos medios como de los niveles inferiores. Dentro de la burocracia del banco, el GSB es un mando medio que ocupa uno de los últimos niveles jerárquicos.

El análisis de las redes muestra que el GSB ocupa una posición central, tipo estrella, dentro de la estructura general del banco. Esta centralidad es sobretodo de intermediación, pues el GSB está de por medio entre los directivos del banco y los empleados de la sucursal. En un segundo plano, esta centralidad es de cercanía, ya que el GSB es quien está más cerca tanto de los niveles jerárquicos

inferiores del banco como de los empleados de la sucursal. Esta posición intermedia hace que el GSB sea un puente dentro de la red general banco, pues a través de él (ella) se ponen en contacto la red de arriba y la de abajo.

Las dos configuraciones que se identificaron en las sucursales bancarias estudiadas, Gerente Medio (GM) y Jerarquía Simple (JS), sirvieron de base para categorizar a los GSB con el fin de determinar si existían diferencias significativas en cuanto a su labor, teniendo en cuenta las dimensiones de sus redes de arriba y de abajo. El análisis puso de manifiesto la existencia de más semejanzas que diferencias respecto a la labor del GSB.

No hay diferencias en cuanto a la intensidad ni a la dirección de la comunicación entre los GSB de los dos tipos de configuraciones. Hay diferencia estadística en algunos contenidos que intercambia el GSB con la red de arriba: un mayor porcentaje de los GSB dentro de la estructura GM trata asuntos relacionados con el personal, y un mayor porcentaje de los de JS trata el tema de los clientes.

Respecto a las funciones, actividades, tiempo y poder de decisión del GSB, de igual manera predominan las semejanzas sobre las diferencias. Las principales diferencias se refieren a: i) el ámbito de acción: un mayor porcentaje de los GSB de la estructura GM atiende el Estado Barinas; ii) el tiempo dedicado a los negocios: el GSB de la estructura GM dedican más tiempo a la venta de productos y servicios del banco; y iii) el tiempo dedicado a la parte operativa: el GSB de la estructura de JS dedica más tiempo a estas actividades.

Hay diferencias en cuanto a las estrategias para captar nuevos clientes: más GSB de la estructura GM piden a sus clientes que les recomienden otros posibles clientes. En cambio, más GSB de la estructura JM visita posibles nuevos clientes sin contactos previos.

Las semejanzas ponen en evidencia que la función principal del GSB es desarrollar negocios de acuerdo a los productos y servicios que ofrece el banco, por lo pasa la mayor parte del tiempo de la jornada laboral estableciendo relaciones con los clientes, y en menor medida supervisando las gestiones operativas.

Teniendo en cuenta las dimensiones de las redes, el patrón general de la labor del GSB en ambas estructuras de sucursal se caracteriza por una intensidad alta de los vínculos de éste(a) con la red de arriba (diaria) e intensidad no tan fuerte con la red de abajo (semanal/quincenal). El contenido que predomina en la comunicación del GSB con ambas redes se refiere a las directrices centrales y al desempeño del negocio.

La dirección de los contenidos con cada una de la redes pone de manifiesto su gestión por metas. La red de arriba le transmite al GSB el plan de metas y las pautas que debe seguir y éste las transmite a la red de abajo. A su vez, los empleados le comunican sus resultados individuales al GSB y éste(a) le rinde cuentas a la red de arriba con respecto a los logros obtenidos y a los problemas surgidos en relación a esas metas.

El rol de puente del GSB es particularmente relevante en relación a esta comunicación sobre directrices y metas, ya que es unidireccional, D→G→E, en cuanto a emisor-receptor, emana de la red de arriba y el GSB la hace llegar a la red de abajo. Esta unidireccionalidad limita el poder que le podría otorgar su posición central, pues pone en evidencia que el GSB es intermediario entre redes jerárquicamente desiguales, y por consiguiente, su poder de decisión o autonomía es limitada.

Esta restricción de la autonomía del GSB es bastante conveniente cuando la necesidad es fortalecer los mecanismos de control y supervisión de los bancos con el fin de crear un mejor clima de confianza en el sistema bancario, la cual surge en momentos de crisis. Sin embargo, en un mundo cambiante, globalizado y altamente competitivo como el actual, autores como Howland (1999) destacan la necesidad de que GSB pueda desarrollar sus capacidades de emprendedor, lo cual requiere una mayor autonomía y poder de decisión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, Carlos & Acedo, Alfredo (1997), *Instituciones Financieras*, 7ma ed., McGraw Hill, Caracas.
- Aguirre, Ernesto (1998), "Reformas básicas de los sistemas bancarios en América Latina", Norton Joseph & Aguirre Ernesto (Comp.), *Sistemas bancarios latinoamericanos: reformas y perspectivas*, Fundación La Casa de Bello, AECI, SELA, BCV.
- Bank Manager (s.f), www.learnirect_advice.co.uk/helpwithyourcareer/jobprofiles/profiles/profile251/ (Consulta: 15/03/2005).
- Bolman, Lee & Deal, Terrence (1995), *Organización y liderazgo*, IESA, Caracas.
- Braddick, William (1990), *Management para banqueros*, 1ra ed., Gestión 2000, Barcelona.
- Díaz, Manuel (2005), *El gerente y el organigrama de la empresa*, <http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php>. (Consulta: 18/07/2005).

- Faraco, Francisco (1996), "Banca venezolana: entre el lobby y la estrategia", *Inversiones*, 161, Caracas.
- Granovetter, Mark (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78 (6).
- (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3).
- Hanneman, Robert (2001), *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, University of California Riverside, <http://www.redes-sociales.net/> (Consulta: 22/09/2004).
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos & Baptista, Pilar (2003), *Metodología de la Investigación*, 3ra ed., McGraw Hill, México.
- Howland, Anne (1999), "The evolution of the branch manager", *Canadian Banker*, may-jun.
- Kelly, Janet (1989), "¿Qué hace todo el día, cualquier día, un gerente venezolano?", Naín M. (Comp.), *Las Empresas Venezolanas: su Gerencia*, IESA, Caracas.
- Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert (2003), *Comportamiento organizacional*, 1ra ed., McGraw Hill, México.
- Levy, Sary (2000), "Sistemas bancarios y globalización. Experiencia venezolana", *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* 6 (3), jul-dic, Caracas.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- (1983), *The Nature of Managerial World*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Molina, José (2001), *Definiciones de análisis de redes según la Lista REDES*, <http://cvu.rediris.es/pub/bscw.cgi/0/440271> (Consulta: 20/09/2004).
- Rivero, Luis (2000), "Sistema de pagos y el sistema bancario en ausencia de los auxilios financieros", *Cuadernos BCV*, Serie Técnica 4, Mayo.
- Sanz, Luis (2003), "Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes", *Apuntes de Ciencia y Tecnología* (7), Junio, Asociación para el Avance de la Ciencia y la Tecnología en España (ACTE).
- Semitiel, María & Noguera, Pedro (2004), "Los sistemas productivos regionales desde la perspectiva del análisis de redes", *Revista hispana para el análisis de redes sociales* 6 (3), Junio, http://revista-redes.rediris.es/html-vol6/vol6_3.htm (Consulta: 10/09/2004).

Snijders, Tom (2002), "Macro-micro-macro y modelos estadísticos para redes", *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Septiembre-Noviembre, http://revista-redes.rediris.es/html-vol3/vol3_3 (Consulta: 07/08/2004).

Vivas, Jorge (2001), "Análisis de redes sociales y procesos de influencia en toma de decisión grupal", *Interdisciplinaria*, 18 (1), Universidad Nacional de Mar del Plata.