

**RESUMEN DE LA TESIS
DOCTORAL:
UN ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DEL
TRABAJO REALIZADO EN LAS
SUCURSALES BANCARIAS EN
ESPAÑA (2023)**

Juan Yrazusta Arango

**PROGRAMA DE DOCTORADO:
CAMBIOS SOCIAL EN SOCIEDADES
CONTEMPORÁNEAS**

**DIRECTOR DE TESIS
Carlos J. Fernández Rodríguez**

ÍNDICE

1.- Introducción	3
2.- Objetivos y metodología de la investigación	5
2.1.- Objetivos	5
2.2.- Metodología	7
3.- Marco teórico	8
3.1.-Transformaciones durante el capitalismo posfordista	8
3.2.- El sector bancario en su contexto histórico y socioeconómico	15
4.- Conclusiones: principales hallazgos de la investigación	20
4.1.- El auge de la comercialización como adaptación a los nuevos tiempos	23
4.2.- Características de las tareas	24
4.2.1.- Polivalencia y complejidad de las tareas	24
4.2.2.- Incremento carga e intensidad	26
4.2.3.- Incremento de formación continua	27
4.3.- Requisito en los comportamientos de los empleados	28
4.3.1.- Mayor compromiso	28
4.3.2.- A nivel empleados: mayor participación	29
4.3.3.- Mayor autonomía	30
4.3.4.- Autorresponsabilidad	31
4.3.5.- El impacto de los clientes: las habilidades sociales en juego	32
4.4.- El control de la actividad	33
4.4.1.- Evaluación de los comportamientos	33
4.4.2.- Supervisión directa	36
4.5.- Escenarios a futuro	37
5.- Bibliografía utilizada en este resumen	39

1.- INTRODUCCIÓN

Este documento es un resumen sobre los principales elementos de la tesis “Un análisis sociológico del trabajo realizado en las sucursales bancarias en España” presentado para su defensa en el año 2023, cuyo autor es Juan Yrazusta y director Carlos J. Fernández Rodríguez. Se estructura en cinco partes. La primera de ellas presenta esta breve introducción al caso de estudio que nos permita situarnos en el ámbito de la investigación. A continuación, se incluye, en el segundo de los capítulos, los objetivos y la metodología utilizada en la tesis. El tercer capítulo es dedicado a explicar los marcos teóricos que han servido de soporte en el análisis realizado: primero, los principales cambios sociales y económicos existentes debidos al surgimiento de un nuevo paradigma dominado por el concepto de flexibilidad —y dedicando especial atención a las transformaciones producidas en los nuevos modos de gestión del trabajo— y, como segundo elemento, el análisis de la evolución del sistema financiero español en su contexto histórico y socioeconómico. A continuación, en el cuarto capítulo, se incluyen las conclusiones que representan una síntesis general sobre las contribuciones del estudio realizado. Por último, este resumen se cierra con la bibliografía utilizada.

A modo de introducción, el sistema financiero se encuentra inmerso en una profunda y vertiginosa transformación de la cual emergerá posiblemente un nuevo modelo de entidades crediticias en los próximos años. Estas modificaciones debemos encuadrarlo en la redefinición que las organizaciones han sufrido durante las últimas décadas, y en las cuales las entidades crediticias no son una excepción, debido a factores tales como el incremento de la competencia, la deslocalización productiva, el surgimiento de innovaciones tecnológicas o las nuevas formas de organización del trabajo (Riesco-Sanz, 2012). Su impacto impulsa a un proceso de reorganización interna, una reducción de los costes y la articulación de una respuesta rápida y flexible que les permita adaptarse al nuevo entorno fluctuante y desapareciendo aquellas que mantenían una estructura más rígida las cuales no han sido capaces de responder ante estas nuevas exigencias de mayor versatilidad y velocidad en sus respuestas. Adicionalmente, se surge un nuevo criterio de gestión empresarial orientado a la

creación de valor para los accionistas (Laval y Dardot, 2015) que impacta en su forma de gobernanza: se produce la reducción del tamaño de la organización, procesos de fusiones y adquisiciones, una centralidad sobre las actividades principales de la compañía y externalizaciones de funciones que se entienden no esenciales. El sector financiero no ha sido ajeno a todos estos cambios, viéndose afectado profundamente en un proceso que podemos denominar de reconversión (Olaz, 2009) dentro de una coyuntura de baja rentabilidad y alta competitividad y en donde surgen nuevos actores que buscan ofrecer productos y servicios bancarios, con una tecnología que pasa a convertirse en un elemento de cambio estructural del sector (Quintas, 1994) alterando procesos, productos y canales de distribución, impactando en la red de sucursales bancarias y modificando la organización interna de los procesos productivos y la forma en que se relaciona con sus clientes. Clientes que, por su parte, también se han transformado, surgiendo un consumidor que posee una mayor cultura financiera, con unos nuevos hábitos de consumo y más exigente en su relación con las entidades financieras. A nivel laboral, atrás quedó el mundo en el cual las condiciones de trabajo se encuentran fijadas por normas (Mills, 1973). Se produce una mutación desde una trayectoria en torno a un único empleo caracterizado por una gran seguridad y un desarrollo profesional predecible y lineal, a otro modelo en cual esta seguridad es abandonada dando paso a una flexibilización en todos los ámbitos de la organización y en la que se ven afectadas las condiciones del propio trabajo provocando una individualización e inestabilidad laboral (Alonso, 2007; Olaz, 2020).

Dentro de este panorama, se encuentran los empleados de las oficinas bancarias, que deben desarrollar su trabajo dentro de esta difusa y cambiante situación y es, en este punto, donde se sitúa esta investigación. De este modo, el objetivo de este trabajo es analizar, dentro de este nuevo contexto, cómo estas las transformaciones impactan en las condiciones laborales y estas son vividas y expresadas por los trabajadores del sector financiero en nuestro país y entendiendo que este sector representa un espacio privilegiado en el cual poder analizar las transformaciones ocurridas en el ámbito laboral durante los últimos tiempos.

2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Objetivos

El objetivo de esta tesis doctoral es el análisis sociológico del trabajo realizado en la actualidad por los empleados de sucursales bancarias en nuestro país. El interés sociológico que lleva a su estudio surge del hecho de la existencia de un sector, el financiero, fundamental en la actual economía del conocimiento y cuyas características van a afectar al comportamiento del resto de los sectores existentes (Muñoz, 2016) y que se encuentra bajo una transformación derivada de la flexibilidad y la competitividad. En concreto, a nivel de sucursales bancarias, estas transformaciones se cristalizan en un proceso, aún incompleto, de cambio y transformación y en el que se combina la introducción de nuevas formas de organización que entendemos que es representativo de los nuevos modos de regulación del trabajo que existen actualmente. Este planteamiento nos lleva a generar dos objetivos secundarios. Uno, de carácter más general, y otro, más específico. El primero de ellos se basa en el análisis, mediante los discursos expresados por los propios empleados, de cómo estos desarrollan sus funciones dentro de este ambiente cambiante y fluctuante que les ha tocado vivir. Para el segundo de los subobjetivos, partimos del hecho de encontrarnos dentro de un contexto que se encuentra transformándose continuamente y lleno de incertidumbres acerca del futuro y requiere el incremento de la flexibilidad en todos los planos. A nivel laboral, esto se traduce en una ausencia de seguridad dentro de un marco de competencia total (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013) con un incremento de la rotación de las plantillas y una estabilidad que cada vez es más difícil de obtener. Adicionalmente, uno de los objetivos principales de las organizaciones es el logro del máximo trabajo efectivo en la utilización de la fuerza de trabajo —lo que, junto con el incremento de la productividad y la reducción de los costes permitiría a la organización su supervivencia en el mercado— aspecto dónde la vinculación de los empleados con los intereses empresariales se vuelve una necesidad (Lahera, 2004). El reclamo material es, en estos casos, poco atractivo. Aunque los trabajadores necesiten de su salario para cubrir sus necesidades materiales, esto supondría un instrumento por el cual

el individuo se mantendría en el puesto de trabajo, pero en ningún caso le llevaría a involucrarse en las tareas que desarrolla. La coacción, o no únicamente este elemento, no serviría igualmente: muchas de las habilidades que, como veremos, deben poner en juego los asalariados para lograr los intereses empresariales requieren en la actualidad, de una adhesión activa, de una implicación positiva, al proyecto empresarial. De esta forma, las organizaciones se enfrentan a la paradoja de lograr combinar estas políticas flexibles con la necesidad de obtener por parte de los miembros de la organización una lealtad con los objetivos de la entidad, su implicación en las tareas que realiza o su participación e involucración a largo plazo con la compañía. De esta forma, como segundo de los subobjetivos, analizamos los recursos que estas entidades van a desplegar para poder lograr estos propósitos de vinculación del personal dentro de este marco flexible. Para ello debemos centrarnos en analizar “las formas normativas y las estrategias mediante las cuales se definen los procesos y los dispositivos culturales y disciplinarios para moldear la utilización del trabajo humano” (Lahera, 2004, p. 19) que consiguen una organización de la producción transformando la fuerza de trabajo humana en trabajo productivo. Dentro de este planteamiento, el concepto de subjetividad pasa a representar un elemento cultural básico para las organizaciones, centrándose en las mentes más que los cuerpos y buscando instaurar una serie de valores y comportamientos en los trabajadores orientados hacia los objetivos empresariales (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009). A su vez, esta subjetivación se va a materializar mediante el uso de diversas tecnologías sociales, es decir, aquellos “dispositivos contruidos para forzar, acuñar o moldear un comportamiento o una práctica en los sujetos” (Lahera, 2004, p. 38), por lo que trataremos de analizar cómo estos elementos son utilizados y aplicados por las entidades financieras sobre sus trabajadores, llevando a interiorizar una serie de valores en los asalariados que lleven a estos a desplegar conductas beneficiosas para la organización con el fin de conseguir los objetivos e intereses empresariales y provocando procesos de subjetivación y disciplinamiento en el trabajador.

Con el fin de poder realizar un análisis que pudiera ser adecuado en tiempo y forma, se ha procedido a restringir y concretar el campo de estudio. En primer

lugar, se ha delimitado espacialmente la investigación al contexto español, que reúne una serie de características propias las cuales serán necesarias conocer para poder enmarcar el análisis de forma correcta, aspectos que analizaremos en los siguientes capítulos. En segundo lugar, se ha elegido un segmento muy específico de trabajadores: los empleados de sucursales bancarias de entidades financieras.

2.2.- Metodología

La investigación va a girar en torno a dos elementos: el análisis cualitativo de los discursos realizados por los trabajadores de oficinas bancarias, complementado con la información pública emitida por las entidades financieras través de sus Memorias Anuales. Para ello, además de contar con los propios discursos emitidos por los empleados nos apoyaremos en los textos públicos emitidos por estas organizaciones, analizando y contraponiendo los hechos manifestados por los primeros a las representaciones y los discursos que son elaboradas por las direcciones de las organizaciones (Lahera, 2004) estudiando cómo estos dos campos interactúan mutuamente. Adicionalmente, se incorporan diversos datos cuantitativos (tales como la evolución del número de empleados, del número de sucursales bancarias o sobre el nivel formativo de la plantilla existente) que nos permita, mediante su análisis, poder enmarcar y comprender adecuadamente el hecho estudiado (Mezo, 2016).

Así, se han realizado 20 entrevistas en profundidad durante los años 2019 y 2020, a empleados de banca. A nivel jerárquico, se han logrado entrevistar los perfiles profesionales de todos los puestos existentes en una oficina bancaria. Cinco de los entrevistados ocupaban posiciones de atención al público en ventanilla —el denominado cajero—, seis son gestores comerciales de clientes y el resto pertenece a lo que podemos considerar puestos de gerencia dentro de la sucursal: cinco directores y cuatro subdirectores. Su edad media se encuentra en la franja de edad de 40-50 años, acumulando 19 años trabajados en el sector financiero y 16 en sucursales bancarias como promedio. Esto significa que han pasado ya sus primeros años de incorporación al mercado laboral y se encuentran en una fase

de madurez y en la que han ido percibiendo cómo se ha ido incorporando y cristalizando los procesos de flexibilización en el empleo, aspecto que entendemos ha sido de utilidad en el análisis realizado.

Otro de los aspectos que nos interesaba estudiar, como complemento a lo dicho por los empleados de las sucursales, era el discurso promovido por estas empresas en torno a la visión y organización del trabajo. Se han tomado las Memorias Anuales de cuatro entidades —BBVA, Banco Santander, CaixaBank y Bankia— publicadas en sus páginas web entre los años 2014 y 2018. En estas publicaciones periódicas, además de ofrecer información de tipo económico-financiera, las organizaciones exponen su ideario en torno a la gestión de los empleados, siendo en este punto donde se ha centrado el análisis.

3.- MARCO TEÓRICO

3.1.-Transformaciones durante el capitalismo posfordista

Este capítulo se dedica a la descripción de los modelos de organización social del trabajo que han imperado en las sociedades occidentales desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días y que sirve como marco teórico para encuadrar el análisis realizado y señalando dos rasgos específicos: la financiarización y el gerencialismo.

De esta forma, como primero de los puntos se establecen las principales características del fordismo, modelo basado en los métodos de racionalización y organización científica de Taylor para, con posterioridad, presentar las características del régimen de acumulación flexible (Fernández Rodríguez, 2007) asentado, en la actualidad, en un modelo basado en una economía de la información y el conocimiento. Respecto al fordismo, se trata de una etapa comprendida desde la salida de la Segunda Guerra Mundial hasta la crisis de los años setenta caracterizada por un crecimiento estable con pleno empleo, una producción en masa y una elevación general de los niveles de vida en los países capitalistas avanzados (Alonso, 2007; Harvey, 1990) gracias en gran parte a la

redistribución llevada a cabo por el estado de bienestar keynesiano (Fernández Rodríguez, 2019). A nivel organizacional, se produce una separación entre la concepción y la ejecución de las tareas. Las funciones de planificación y organización del trabajo se separan del resto de trabajadores en departamentos específicos a cargo de técnicos. Este cambio provoca, como consecuencia, la existencia de una relación de las unidades de producción muy centralizada e integrada verticalmente y en dónde se ha producido un paso de los conocimientos acumulados por los trabajadores a la gerencia (Lash y Urry, 1998; De Pablo, 1998; Katz, 2000). A su vez, esta transformación condujo a la descualificación del trabajador, al verse sometido a la realización de tareas repetitivas y rutinarias, totalmente carentes de sentido y donde no existía lugar para el desarrollo de sus capacidades o creatividad (Valenzuela et al., 2015) además tener que adaptar el esfuerzo laboral a los ritmos que marcaban la producción (Ponce, 2017). Todos estos cambios van a permitir elevar la productividad pudiendo reducir el coste de fabricación de un elemento mediante la sustitución de la actividad humana por una máquina (Piore y Sabel, 1984) coincidiendo con el desarrollo y utilización de la electricidad y el motor a combustión interna lo cual permite disponer de la energía necesaria (Katz, 2000) y ofreciendo unos beneficios y salarios mayores junto con una reducción de los precios, surgiendo grandes industrias basadas en tecnologías y que lograrían una alta eficiencia impulsando de este modo el crecimiento global de la economía. A su vez, la producción en masa que se iba generando fue absorbida mediante un consumo cada vez más profundo y generalizado (Alonso, 2007; Harvey 1990). El Estado también sufrió de una profunda mutación, ofreciendo una garantía de protección social generalizada, el mantenimiento de los grandes equilibrios y la intervención en la economía (Castel, 1995). Laboralmente, los ciclos biográficos se establecen como largas trayectorias profesionales en torno a un único empleo y en donde la antigüedad en el puesto va a ser el factor principal para la promoción más que la productividad desempeñada, exigiendo poca formación inicial y prácticamente ninguna formación reglada posterior en el puesto de trabajo (Alonso, 2007).

Este sistema entra en crisis a finales de los años sesenta, con una ruptura del sistema de Bretton Woods (Fraser, 2003) y el surgimiento de las crisis del

petróleo de 1973 y 1979 (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013), con un agotamiento del proceso de trabajo existente y un descenso de la productividad y la tasa de beneficio, dando paso a un nuevo sistema denominado de producción flexible (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009) que busca incrementar la productividad e intensidad desarrollada en el puesto de trabajo (Coriat, 2000) y que afectarán igualmente al ámbito político y social (Harvey, 1990). Así, a partir de la crisis de los años 70 del siglo pasado finalizan los treinta años gloriosos del estado del bienestar keynesiano, inaugurando una época marcada por los rápidos cambios tecnológicos (Alonso, 2007) y en la cual opera un modelo basado en las tecnologías de la información y la comunicación y en dónde la microelectrónica —junto con la ingeniería genética— van a desempeñar un papel fundamental (Castells, 2000). En paralelo a estos cambios, surge una nueva estructura social denominada sociedad red (Castells, 2016) siendo uno de sus rasgos principales el ser global, existiendo segmentos de la población en cada uno de los países relacionados a través de redes que componen el sistema nervioso de la economía, la comunicación, el poder y la tecnología. A nivel económico se ha modificado la organización y el proceso productivo —tanto dentro de la propia empresa como en la relación con los proveedores y los clientes— surgiendo la denominada empresa-red, que se consolida como uno de los paradigmas dominantes en la actualidad (Candil, 2020). En el plano laboral, a nivel de producción y en las formas de consumo se produce un giro hacia la flexibilidad, en donde surgen nuevos mercados y sectores productivos que se ven a su vez impulsados por una fuerte innovación comercial, organizativa y tecnológica (Harvey, 1990). El papel del estado del bienestar sufrió una profunda mutación emergiendo unas críticas durante los años ochenta basadas en su falta de eficiencia y productividad y exigiendo la aplicación en este ámbito de la competición económica mundial y las reglas empresariales de eficacia que rigen en el espacio privado de la economía (Laval y Dardot, 2015), pasando de una situación en la cual se otorgaba un número creciente de derechos a cada vez un mayor número de individuos a una intervención estatal selectiva, basada en la propia capacidad adquisitiva de cada individuo y adquirida en la propia sociedad de consumo (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018). Por otro lado, se produce un proceso de institucionalización del riesgo y la inseguridad como reguladores

cognitivos de lo social en todos los niveles —en el mercado de trabajo, el consumo alimentario o la protección del propio hogar— llevando a un modelo de gestión privada e individualizando las estrategias de defensa por parte del individuo que debe aplicar una serie de habilidades de ajuste personal a los ciclos de actividad mercantil (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009), desarrollándose un “mercado de la seguridad” (Díaz, 2014, p. 44) que lleva a incrementar la sensación de riesgo individual y la necesidad de buscar protección propia, en una serie de movimientos que se van reforzando mutuamente.

Bajo este nuevo modelo, las organizaciones se ven impulsadas a responder a pequeñas variaciones basadas en modificaciones de los gustos de los clientes y sus exigencias, en un ambiente de máxima competencia y en dónde los mercados van a priorizar las preferencias de los consumidores individuales (Du Gay, 2019; Marazzi, 2003) produciéndose un giro hacia una producción más ligera y flexible capaz de hacer frente a esta demanda global cada vez más fragmentada y exigente que se acomoda al cambio constante, pero sin pretender controlarlo (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018; Castells, 2016; Piore y Sabel, 1984). El acceso, control y análisis de la información se vuelve un elemento clave para la supervivencia de las organizaciones (Harvey, 1990) modificando sus estructuras y su propia gestión (Alós, 2008) y surgiendo una descentralización de la producción, su subcontratación o la existencia de un núcleo organizativo pequeño que sea capaz de integrar todas fases productivas que han sido diseminadas fuera de la empresa bajo el marco de unas tecnologías de la información que operan en un tiempo real (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013). Por otro lado, se produce un giro en el cual el trabajador es el responsable de estar capacitado y ocuparse activamente de la búsqueda de empleo —y en dónde el papel del Estado pasa a centrarse en el asesoramiento al individuo en su propia toma de responsabilidad (Ponce, 2017)—. Unido a esto, la cultura del trabajo como una relación jurídico-laboral a largo plazo y que permite constituir un proyecto vital pasa a convertirse en una multitud de empleos, pequeños contratos, adaptados a las necesidades de las empresas (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009).

Todos estos cambios descritos van a influir poderosamente en el análisis que posteriormente realizaremos. Para continuar con las transformaciones ocurridas, nos centramos en dos aspectos específicos que aplican en nuestro estudio: la financiarización y el gerencialismo como forma de gestión. El primero de ellos, la financiarización es posible debido a una progresiva desregularización y liberalización de los mercados financieros ocurrida desde los años 80 en donde el capital va a obtener una mayor rentabilidad de aquellas actividades provenientes de inversiones financieras que de otro origen productivo más tradicional (Boltanski y Chiapello, 2002) y en donde se produce un cambio en el modelo de acumulación existente pasando de basarse en el capital industrial a predominar el financiero, con una producción más dependiente de las rentas financieras que sustituyen o complementan a las rentas que provienen de la producción de bienes y servicios no financieros (Massó y Pérez Yruela, 2017; Ruesga, 2012).

Este proceso genera, como primer efecto, un incremento del poder financiero sobre otras esferas de la sociedad tales como la económica, política y social, logrando dictar qué es lo adecuado y legítimo y logrando imponer sus propios intereses al conjunto de la sociedad (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018). y una erosión y debilitamiento del poder del Estado social keynesiano (Castel, 1995). Estos nuevos actores han pasado a la compra de empresas no financieras, influyendo o determinando la estrategia de las organizaciones (Ruesga, 2012), centrada en la búsqueda de un beneficio a corto o medio plazo de cara a incrementar su valor de mercado y deshaciéndose de ella con posterioridad, logrando de este modo las plusvalías generadas en su venta. A nivel macroeconómico, estas inversiones en la adquisición de empresas no financieras, reduce la tasa de recursos disponibles —vía financiación— en la economía real, limitando su potencia de crecimiento al desviar estos recursos para el incremento del capital productivo a la adquisición de empresas no financieras. A su vez, esta orientación a la búsqueda de beneficio a corto plazo por parte de los nuevos gestores en las empresas va a llevar unido un fuerte impacto en el factor trabajo: por un lado, mediante fusiones y adquisiciones entre las propias empresas, una parte de los puestos existentes se vuelven innecesarios debido a duplicidades de

funciones, lo cual se ve unido a los despidos realizados destinados a ajustar la plantilla a su tamaño adecuado con una visión de negocio cortoplacista. Adicionalmente, cabe destacar que este impacto no se produce solo en el ámbito laboral: dentro de este proceso el dominio de los actores financieros sobre los mercados de bienes y servicios hace que estos, mediante instituciones y mercados financieros, van influyendo a otras áreas económicas, políticas y sociales con el objetivo del beneficio a corto plazo. Estos cambios originados adicionalmente, un incremento de las externalizaciones de aquellas partes no centrales de la actividad de la organización hacia empresas más pequeñas y con menores salarios, centrándose en la parte de la cadena productiva o en aquellos segmentos que ofrecen más beneficios, provocando la formación de pequeñas o medianas empresas destinadas a la realización de las tareas externalizadas con unas peores condiciones de empleo frente a la empresa origen y en donde influyen los distintos niveles de subcontratación existentes (Alós, 2008).

Por último, señalamos cómo otro de los efectos que produce esta financiarización está relacionado con la percepción que los propios individuos tienen sobre el riesgo derivado de los mercados financieros y el endeudamiento. Debido a un proceso —que podríamos definir de democratización— la inversión en distintos tipos de productos financieros ha pasado de ser un acto llevado a cabo por una élite a poder ser realizado por la mayor parte de la población. Este hecho afecta a cómo los individuos logran proveerse de sus necesidades básicas: si antes estos servicios —tales como pensiones, educación o sanidad— eran facilitados bien por el estado de bienestar bien por el empresario o el dinero que el individuo tuviera ahorrado, en estos momentos se requiere la compra de algún producto financiero que le pueda cubrir de las eventuales riesgos durante su vida, llevando, por un lado, a un incremento de la comercialización de productos financieros así como a una unión entre el mundo financiero y el ciclo de vida de los individuos (Van der Zwan, 2014).

Como segundo punto, incluimos el gerencialismo como aquella ideología que se aplica actualmente en el trabajo. Se trata del discurso promovido por las organizaciones en la búsqueda de sus objetivos e intereses y que pasan a ser interiorizados por los trabajadores, condicionando de este modo su actividad.

Para el óptimo funcionamiento de toda relación laboral es necesario la formación de una serie de sujetos y de mentalidades específicas (Crespo y Serrano, 2011). Durante la época del keynesianismo, las actitudes a fomentar en el plano laboral en este periodo eran aquellas relacionadas con la adhesión al procedimiento, la renuncia al entusiasmo moral personal, la impersonalidad, la aceptación de la subordinación o la superioridad jerárquica. Se trataba de lograr aumentos de productividad basados en la “parcelación, jerarquización, planificación y racionalización detallada del trabajo” (p. 60). En la actualidad, las organizaciones buscan en sus empleados rasgos más proactivos relacionados con la iniciativa, el compromiso, el esfuerzo, la motivación, la aceptación de riesgos, la confianza en sí mismo o la capacidad de admitir responsabilidades. A nivel empresa, estos cambios se van a impulsar, tal y como veremos, mediante varios mecanismos como son la eliminación de niveles, la paga en función del desempeño o la participación de los trabajadores en actividades que antes no les eran propias por categoría —tales como la capacitación de personal o el manejo de presupuestos— y debiendo de ser responsables de su resultado (Du gay, 2003). Se trataría de incorporar en toda la organización de esta serie de valores provenientes del mundo empresarial (Fernández Rodríguez, 2019) y que llevan a la aplicación de conductas emprendedoras en el desarrollo de su trabajo.

De este modo, el emprendimiento pasa a ser un principio de conducta básico para el desarrollo del sistema capitalista (Laval y Dardot, 2015) siendo uno de los puntos centrales de esta perspectiva es la “relación de uno consigo mismo” (p. 147) en la cual el individuo debe aprender llegando a gobernarse como si fuera una empresa, siendo el objetivo de estas transformaciones es que las empresas lleguen a ser más eficientes, rentables y eficaces dentro del nuevo escenario existente. Así, y mediante este cambio en los valores, las actitudes y las normas y poniendo en juego las capacidades de los empleados, se logren los objetivos y metas de las organizaciones en las que trabajan (Du gay, 2003; Alonso y Fernández Rodríguez, 2018). Se trata de lograr obtener por parte de las empresas lo que Muñoz-Rodríguez y Santos (2017) denominan plusvalía psicológica: una serie de elementos intrínsecos a la persona que van a ser aprovechados por las empresas, tales como la autonomía o el compromiso del trabajador.

Estas transformaciones, a nivel de gestión empresarial, se ven reflejados en una de sus manifestaciones más conocidas, los discursos del *management* (Crespo y Serrano, 2011), los cuales podemos definir como la “ideología de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018, p. 9) y cuyo objetivo es el modificar los valores, normas y actitudes del trabajador buscando que este identifique sus “aspiraciones autónomas” (Du Gay, 2019, p. 77) con los fines y objetivos de la organización. Este discurso es hegemónico actualmente a nivel empresarial, tanto en su labor de comunicación como en sus prácticas directivas (Fernández Rodríguez, 2020) y siendo expresado mediante la cultura organizativa existente, aspecto que veremos reflejado en el análisis de las Memorias Anuales de las entidades financieras analizadas.

3.2.- El sector bancario en su contexto histórico y socioeconómico

En este capítulo encuadramos históricamente la evolución que se ha producido en el sector financiero en los últimos años y cómo las entidades financieras se han visto afectadas al ser estas sus protagonistas principales. Como primer punto partimos de realizar una descripción general del sistema financiero en España y sus entidades financieras para, a continuación, detallar su evolución desde los años ochenta. Posteriormente, ya centrados en las sucursales bancarias, mostrará la evolución que se ha producido en su volumen y afectando al número de empleados que trabaja en ellas, incluyendo una estimación acerca de su futuro con los datos disponibles a la fecha, cerrando este capítulo con una breve referencia a lo que ha supuesto la crisis originada por la pandemia COVID-19.

El sistema financiero es un pilar básico de la economía y para el funcionamiento del resto de sectores (Muñoz, 2016; Sanchís, 2001) llevando a cabo un ejercicio de transmisión de fondos prestables de los ahorradores hacia las distintas opciones de inversión —canalización de recursos que lleva aparejada una serie de costes como son “la elaboración, establecimiento, seguimiento y cumplimiento de los contratos” (Maudos y Fernández, 2008, p. 41)—. Por otro lado, estas figuras no realizan únicamente una labor de intermediación, sino que

al tomar fondos de la parte prestamista crean nuevos activos que serán utilizados por los prestatarios para llevar a cabo sus inversiones (Calvo, Parejo, Rodríguez y Cuervo, 2014) dentro de unos entornos caracterizados por riesgos e incertidumbres y observándose una relación entre el crecimiento económico de un país y su desarrollo (Maudos y Fernández, 2008; Ontiveros et al., 2012; Papaioannou, 2007). En esta búsqueda de conciliación entre los intereses de los ahorradores y prestatarios, los intermediarios financieros llevan a cabo varias funciones como son la transformación de los vencimientos, la liquidez y las denominaciones — creando por ejemplo pequeñas participaciones de fondos de inversión que pueden ser suscritas por los hogares, permitiendo de ese modo acceder a este tipo de inversión a estos últimos—, el seguimiento y procesamiento de la información tanto para ahorradores como inversores, la creación de servicios de pago y la reducción de los costes en las transacciones financieras (Banco Central Europeo, 2012). Así, su labor de intermediación se justifica al no coincidir habitualmente las figuras ahorradoras y aquellas necesitadas de financiación, ni las condiciones en las que estos fondos son prestados por lo que estas instituciones realizan una tarea de transformación para adecuar oferta y demanda (Calvo et al., 2014).

Para llevar a cabo este objetivo, el sistema financiero se encuentra compuesto por una serie de instituciones que le permite llevar a cabo estos objetivos: los intermediarios financieros, las autoridades monetarias y financieras encargadas del control y regulación de la actividad, los mercados en dónde se opera y los instrumentos financieros creados (Calvo et al., 2014; Ontiveros et al., 2012). A su vez, dentro de las entidades financieras se encontrarían distintas organizaciones —entidades aseguradoras, fondos de pensiones, fondos de titulación— entre las que destacan las entidades de crédito. Este último grupo supone, en nuestro país, el mayor porcentaje de los activos existentes del sector financiero (representando, en el año 2006 un 68%) y un alto porcentaje de sus activos sobre el Producto Interior Bruto de la economía. A nivel europeo, la situación es similar, registrando estas el mayor porcentaje más alto de activos financieros totales (Banco Central Europeo, 2012). Las entidades de crédito, basadas en la clasificación que hace Banco de España (2019), incluyen a bancos,

cajas de ahorro, cooperativas de crédito, establecimientos financieros de crédito y el Instituto de Crédito Oficial. Este trabajo se va a centrar en el análisis del trabajo realizado dentro de estos dos primeros grupos: los bancos y las cajas de ahorro.

Respecto a su evolución, a nivel financiero España se ha encontrado durante muchos años en una situación de autarquía, con una regulación artificial de su sistema bancario y un aislamiento de los mercados financieros internacionales (Muñoz, 2016), pudiendo considerar a 1977 como el inicio de la desregulación del sistema financiero español, aspecto que ocurrió de forma casi simultánea en todos los países desarrollados (Castaño, 1994) impactando en la fijación de precios, el surgimiento de nuevos productos y servicios y modificó la situación de equilibrio en el reparto de mercados que existía hasta entonces. El statu quo que había disfrutado el sector financiero con unos elevados tipos de interés en la parte del activo y unos bajos tipos de interés en el pasivo unido a una inexistente competencia, que pudo generar unos elevados márgenes financieros a las entidades crediticias, llegó a su fin (Sanchís, 2001). Posteriormente, en la siguiente década de los años noventa, el mundo financiero se transformó debido al cambio institucional y la innovación tecnológica. A nivel español, desde principios de los años noventa hasta el año 2008 que marca el inicio de la crisis económica, se produjo un crecimiento en el conjunto de la economía superior a los países del entorno y basado en una serie de factores estructurales, como una mayor demanda de vivienda —impactando tanto en la primera como segunda residencia e impulsada por la llegada de las cohortes pertenecientes al “baby boom” a edades vitales en las que se construye un hogar— y el fenómeno migratorio de estos años, así como coyunturales relacionados con un periodo de bonanza económica coincidente con bajos tipos de interés

Con esta situación llegaríamos a la crisis financiera de 2008 y cuyos orígenes se deben buscar en los años precedentes. Así, nos encontramos con un periodo previo de cinco años de elevada liquidez en los mercados financieros (Álvarez, 2008), con unos tipos de interés y primas de riesgo reducidas lo que junto a una volatilidad moderada hizo que se generase un clima de “escasa percepción del riesgo” (Fernández de Lis y García, 2008, p. 58). Esto llevó a un incremento de

la financiarización —dada tanto a familias como a empresas— junto con una relajación de los estándares de crédito de las entidades financieras y en dónde se produjo un incremento de la morosidad, impulsando a la baja las calificaciones crediticias existentes y generando un clima de desconfianza en todo el mercado financiero que llevó a una contracción de la liquidez (Álvarez, 2008). La transmisión posterior de la crisis se produjo de forma muy acelerada debido al aumento de la prima de riesgo del crédito y el incremento de las dificultades de financiación, el impacto sobre los precios de la vivienda y las pérdidas derivadas de las hipotecas con baja calidad crediticia del mercado norteamericano. En el caso español, afectaron principalmente los dos primeros factores —las dificultades de financiación y el impacto sobre los precios de la vivienda— siendo el efecto de hipotecas con mala calidad crediticia muy reducido en nuestro país. Estos movimientos han ido en paralelo al incremento en los niveles de concentración en este sector en España. En el año 2000, después de las fusiones y adquisiciones ocurridas, se dio una reducción significativa entre compañías financieras y agrupando los cuatro principales bancos existentes el 50% del mercado (Alloza, 2008) aspecto que se ha ido recrudeciendo en los últimos años (Garrido, 2017) y que ha ido desarrollándose en paralelo en los países del entorno europeo (Maudos y Fernández, 2008), estimándose por algunos autores que esta concentración tienda a disminuir en el futuro, debido al impacto de la digitalización del sector que haría entrar en el mercado a nuevos competidores (Carbó y Rodríguez, 2016).

Los movimientos y transformaciones que iban operando en el conjunto de la economía y en el sistema financiero durante estos años impactaban en la propia evolución registrada a nivel de oficina bancaria. De este modo, al salir de la autarquía en que había estado sumida la economía y comenzar a finales de los años ochenta con la liberalización del sistema financiero (González y Calvo, 2000; Muñoz, 2016; Sudriá, 2014) llevó a un impulso del crecimiento de entidades y sucursales financieras en nuestro país. De este modo, si en 1963 no se llegarían a 3.000 oficinas operativas en España, a finales de 1978 se sobrepasan las 11.000 (Muñoz, 2016), con un panorama que podemos describir como aquella con un gran número de sucursales bancarias de pequeño tamaño,

operada con pocos empleados y que gestionan menos recursos que la media europea. Posteriormente, durante los años noventa, el favorable ciclo económico en España iniciado en 1995 impulsó la actividad del sector financiero, lo que tuvo un reflejo a nivel de sucursales bancarias, produciéndose un fuerte incremento en su número concentrándose principalmente en las Cajas de Ahorro (Fuentelsaz, Gómez y Palomas, 2007; Maudos y Fernández, 2008). En los años siguientes, en España se mantiene esta senda alcista. De este modo, durante el periodo 1997-2006 se registra un incremento del 15% en la red de sucursales hasta llegar a las 5.652 oficinas y un incremento de 16.000 empleados, no correspondiendo a la evolución que se presentaba a nivel europeo (Maudos y Fernández 2008). El año 2008 va a marcar el cambio de signo derivado del impacto de la crisis financiera, caracterizándose por una reducción del número de entidades que va a afectar principalmente a las Cajas de Ahorro (Banco de España, 2008, 2011 y 2014), con un panorama en el cual los niveles de oficinas y de sus empleados en los años 2015 son inferiores a los existentes a mediados de los años 80 (Garrido, 2017), continuando la senda decreciente, desde ese año 2015 a cuatro años más tarde en 2019, con una reducción del 30% el número de oficinas y un 12% en el de empleados (Banco de España, 2020). A futuro, el proceso de reducción de oficinas es estimable que continúe, no considerándose que el sector bancario en su conjunto vaya a crecer por lo menos en el corto plazo (Carbó y Rodríguez, 2017; Maudos, 2017b), previendo que, durante los próximos años, se generen algunos movimientos que incrementen el nivel de concentración en el sector vía fusiones o adquisiciones lo que posiblemente impactará en la reducción de empleados y sucursales (Garrido, 2017) y marcado una tendencia en donde las oficinas son vistas como coste innecesario impactando en su disminución (Servicios financieros Indra, 2016) y en donde aquellas que queden serán más centros dedicados al asesoramiento y venta de productos y servicios financieros que a la ejecución de operaciones tradicionales bancarias (Maudos, 2017a; PwC e IE- Business School, 2013).

Por último, cerramos este capítulo con una breve referencia a la crisis provocada por la pandemia COVID-19 y su repercusión en el sistema financiero. Esta pandemia llegó a Europa a finales de febrero del año 2020 e induciendo una

doble crisis, la sanitaria y la económica (Menéndez, 2020) produciendo un fuerte impacto económico que no se registraba desde la Segunda Guerra Mundial (Hernández de Cos, 2021) y que llevo aparejada una fuerte reducción tanto a nivel de oferta como de demanda de bienes. Como consecuencia de ello, a nivel mundial se estima que durante el 2020 su impacto provocó una contracción del 3,5% sobre el Producto Interior Bruto (Pampillón y Coronil, 2021). A nivel de empleo, se produjo una fuerte reducción a nivel mundial y estimándose cuatro veces superior a la producida a raíz de la crisis del año 2009. En el caso español, los sectores más afectados han sido los correspondientes a servicios no intensivos en conocimientos, y, en especial, el comercio, el transporte y la hostelería con una caída anual del 24% en su actividad (Mingorance-Arnaiz y Pampillón, 2021), y los sectores industriales con un escaso contenido tecnológico. A nivel de sector financiero, se estima que las entidades podrían financiar la economía —manteniendo una adecuada ratio de solvencia y liquidez— durante los siguientes tres años, incluso con las tensiones derivadas de la pandemia (Carbó y Rodríguez, 2020) y registrándose incluso cierto incremento de la primera variable en las entidades españolas durante los tres primeros trimestres del año (San Basilio y Arnal, 2021) y cuyos ratios de empleo no han disminuido en estas entidades debido a la crisis de la pandemia (Fernández Sánchez, 2021).

4.- CONCLUSIONES: PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado de la tesis busca sintetizar las conclusiones del trabajo llevado a cabo. El objetivo principal de esta tesis ha sido realizar un análisis sociológico del trabajo que se desarrolla en las sucursales bancarias de nuestro país. Esto nos ha llevado lleva a plantear dos subobjetivos en la investigación. El primero de ellos, de corte más general, consiste en el estudio de cómo este tipo de trabajadores desarrollan sus tareas dentro de un sector, el financiero, que ha sufrido una profunda transformación, aún inacabada, durante los últimos años. Como el segundo de los fines marcados, se busca analizar los mecanismos

desplegados por estas organizaciones que permite combinar la aplicación de una serie de políticas orientadas a la flexibilidad laboral junto con la vinculación al proyecto empresarial por parte de los empleados y que facilite a la organización el logro de sus metas. El interés que suscita este estudio se basa en la importancia que representa el sector financiero para el resto de la economía y en el hecho de encontrarse en una mutación de los modos de organización laboral que entendemos que es representativo de los cambios que están ocurriendo en otros sectores productivos. La metodología utilizada para el logro de este análisis se ha basado en dos pilares: la realización de entrevistas en profundidad con empleados de entidades financieras y complementándose con el análisis de las Memorias Anuales publicadas durante los últimos años por organizaciones del sector.

Como marco teórico en el que anclar el estudio de esta tesis, nos hemos centrado en el surgimiento del nuevo modelo posfordista que se originó durante los años 80 y sus consecuencias a nivel de organización y de trabajo y, en especial, los nuevos valores que son requeridos a los trabajadores durante esta nueva época. A nivel del mercado de trabajo se produce una polarización. Por un lado, se encontrarían un número reducido de empleados —lo cuales las organizaciones entienden que son imprescindibles para su supervivencia y ofreciéndoles unas mejores condiciones laborales y exigiendo por su parte una flexibilidad casi total (Castells, 2016; Gorz, 1991; Harvey, 1990)— junto con otro grupo más numeroso de trabajadores que afrontan una situación de precariedad continua (Zuckerfeld, 2010). Adicionalmente, se quiebra el modelo de biografía laboral fordista basada en una trayectoria laboral segura, previsible y lineal, en torno a un único empleo, pasando a una situación de inestabilidad y flexibilidad (a nivel de funciones, salarios u horarios) (Alonso, 2007; Miguélez y Prieto, 2009). Los valores requeridos por las organizaciones hacia sus empleados también van a sufrir una profunda transformación. Si en el periodo anterior los comportamientos del empleado debían girar en torno a valores como la aceptación de la jerarquía o el cumplimiento de los procedimientos establecidos, en la actualidad se buscan potenciar rasgos relacionados con actitudes cercanas al emprendimiento y el mundo empresarial tales como el esfuerzo, la iniciativa, la responsabilidad, la motivación, el compromiso o la aceptación de los riesgos

(Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; Fernández Rodríguez, 2019), surgiendo un nuevo discurso dirigido a fabricar un nuevo individuo cuya subjetividad se encuentre implicada en las tareas a realizar (Laval y Dardot, 2015).

Respecto a la situación del sector bancario en nuestro país, durante los años ochenta se produce un proceso de cambios en el sector. De un entorno caracterizado por ser altamente reglado, oligopolístico, con poca competencia y con alta rentabilidad y en donde el negocio se centraba en el producto y en una relación basada en la fidelidad del cliente y la confianza en los empleados, se transformó, durante las dos décadas siguientes, a un sistema más abierto y liberalizado. Surgió una mayor competencia que redujo los márgenes de rentabilidad, se otorgó más importancia a las nuevas tecnologías y manifestándose unos clientes más informados, diversificados, con unas mayores exigencias y menos fiel en su relación con las entidades financieras (Martín, 2000; Sanchís, 2001; von Löhneysen y Grimá, 1991). Todos estos cambios llevan a un rediseño del modelo bancario basado en una serie de nuevos canales digitales —banca online, la banca móvil o las redes sociales— a través de los cuales el cliente puede operar en cualquier momento y desde cualquier lugar (Garrido, 2017), a lo que hay que unir la consolidación de tecnologías anteriores (tarjetas de crédito, cajeros automáticos o terminales de puntos de venta) (González y Calvo, 2000). Adicionalmente, se produjo un movimiento de concentración en el sector, tanto a nivel europeo como español, y que continua a la fecha (Alloza, 2008; Garrido, 2017; Maudos y Fernández, 2008; San Basilio y Arnal, 2021). Mientras que ocurrían esta serie de transformaciones a nivel de entidades crediticias, en el año 2008 se originó una crisis financiera mundial que, en el caso de España, afectó a nivel económico, a la dificultad para la financiación junto con un fuerte impacto en los precios de la vivienda (Álvarez, 2008), lo que facilitó la creación a nivel europeo de diversos mecanismos de supervisión bancaria (Ayuso y del Río, 2012; Muñoz, 2016).

Estos cambios, operados a nivel de la economía y de entidades financieras, han supuesto un impacto en la evolución registrada a nivel de oficinas bancarias. De este modo, se ha ido produciendo un incremento constante del número de sucursales desde el final de la autarquía a finales de los años 60 impulsado por

la liberalización del sector ocurrida a finales de los años 80 y el ciclo económico alcista registrado a mitad de los años 90 (González y Calvo, 2000; Fuentelsaz et al., 2007; Maudos y Fernández, 2008; Muñoz, 2016; Sudriá, 2014). Estos incrementos se mantuvieron hasta la crisis financiera del 2008. Año que representaría un punto de inflexión, produciéndose a partir de esta fecha una reducción de su número y una práctica desaparición de las figuras de las Cajas de Ahorro. Estas variaciones han afectado al número de empleados de banca. De esta forma, si durante los años 90 y principios del 2000 las plantillas de las entidades se mantuvieron estables e incluso incrementaron su número durante el “boom crediticio” (2003-2008), fue, a partir de la crisis financiera del 2008, cuándo su número comenzó a decaer (Carbó y Rodríguez, 2016) hasta nuestros días (Banco de España, 2020; Garrido, 2017).

Con este breve resumen de los aspectos fundamentales desarrollados durante la investigación de esta tesis, a continuación, se exponen las principales conclusiones obtenidas en este trabajo.

4.1.- El auge de la comercialización como adaptación a los nuevos tiempos

- Debido al incremento de la competencia en el sector financiero a partir de los años ochenta, y dentro de una situación de estrechamiento de beneficios, se produce un giro de la política seguida por estas entidades: de un enfoque centrado en tareas administrativas y contables hacia la comercialización de productos y servicios como aspecto principal de su actividad y que será acompañado de una reducción de costes. Esta transformación fue posible por varios factores:
 - Se produce la subcontratación de funciones tradicionalmente realizadas a nivel de sucursal (actividades con un alto componente manual o que no son propias de la actividad bancaria, tales como la grabación de datos en los sistemas, el desarrollo del software o la gestión de la correspondencia).

- Se automatizan operaciones administrativas de rutina y se crean grandes centros de procesamiento de datos, extrayendo aquellas funciones que requieren de manualidad y son grandes consumidoras de tiempo.
 - Determinadas funciones que requieren de conocimiento experto y que son nucleares para una entidad de crédito, se desplaza su ejecución desde la sucursal hacia un sistema informático o hacia empleados especializados en un departamento central.
 - Se produce una irrupción de nuevos canales por los que el cliente puede operar por sí mismo con la entidad sin la mediación de la oficina —tales como la Banca por internet o la Banca telefónica— lo que reduce la carga operativa de los empleados de la sucursal.
- Todos estos cambios impactan en la cómo los empleados desarrollan sus tareas en su día a día:
- Disponen de menos carga administrativa, pudiendo centrar un mayor tiempo y esfuerzo en la comercialización de los productos y servicios.
 - Existe un conocimiento y poder de decisión que antes residía en los empleados de la sucursal (tales como el análisis financiero de operaciones de crédito, la decisión sobre el producto a ofrecer, a qué cliente dirigirlo o cuándo realizarlo) que ha quedado sustraído de su control, pasando a ser ejecutado por empleados especializados situados fuera de la oficina o mediante sistemas informáticos. Los empleados quedan relegados a la ejecución de aquellas tareas que no han podido ser extraídas de la sucursal, las cuales se relacionan con aspectos comerciales que no requieren de un conocimiento técnico (tales como la relación con el cliente, la recogida de documentación o la imputación de datos en el sistema).

4.2.- Características de las tareas

4.2.1.- Polivalencia y complejidad de las tareas

- Polivalencia: si bien en la sucursal las funciones se encuentran divididas entre las distintas figuras especializadas (en función del tipo de cliente y la atención prestada: empleado de caja, comercial para pequeñas empresas o aquel orientado a clientes minoristas), los trabajadores poseen el conocimiento necesario para poder ejecutar todo tipo de tareas con una destreza mínima. De esta forma, los empleados de sucursales bancarias realizan numerosas tareas no correspondiendo muchas de las cuales al puesto que ocupan en la organización.

Desde las entidades financieras se impulsa esta capacidad polivalente de los trabajadores, desde el inicio de su carrera profesional, principalmente mediante la rotación de puestos. Este hecho supone, desde el punto de vista organizativo, una ventaja, al requerir un menor número de empleados para un adecuado funcionamiento de la oficina. Si bien este hecho incrementa la sustituibilidad del individuo, por parte de las entidades se va a fomentar como una forma de desarrollo personal y como un elemento necesario para poder progresar profesionalmente.

- Complejidad: Otro de los elementos que caracteriza al actual trabajo en las sucursales bancarias es lo que hemos denominado la complejidad de las tareas. Los empleados realizan multitud de funciones que, tomadas de forma singular, serían sencillas de ejecutar, si bien al ser realizadas de forma combinada acarrear un alto grado de dificultad. De esta forma, el empleado debe, por un lado, gestionar la información necesaria para el desarrollo de sus tareas. Por otro lado, debido a que su trabajo se desarrolla en contacto con los clientes y compañeros, tiene que poner en juego una serie de habilidades sociales con el fin de ejecutar las tareas adecuadamente. Además, requiere una autoorganización sobre sus tareas a realizar, con el fin de obtener una organización óptima de su trabajo.

Todas estas acciones, junto con las habilidades y destrezas que requieren, si bien tomadas de forma aislada pudieran ser simples, al ejecutarse en muchos de los casos de forma prácticamente simultánea, requieren de un orden y de

una combinación adecuada, aspectos que incrementan su complejidad y la necesidad de concentración por parte del empleado.

- Otro de los aspectos que estas organizaciones impulsan en sus trabajadores es la innovación: el empleado debe estar siempre dispuesto a lo novedoso, rechazando lo rígido y estático y estando preparado para adaptarse a los cambios existentes, ya sean estos a nivel de aplicaciones tecnológicas, de nuevos conocimientos o de tareas a realizar. Este discurso se encuentra apoyado por el impacto que supone las nuevas tecnologías en el sector y la transformación existente del negocio bancario. De cara al empleado, se le presenta como un aspecto positivo que le permita lograr las oportunidades existentes si se muestra dispuesto al cambio. Esta innovación constante hace que, de cara al empleado, encuentre dificultad en utilizar su experiencia y rutinas lo que provoca un escenario más vulnerable e inseguro. Esto deviene en que el empleado se encuentre más receptivo a las demandas de la organización como mecanismo que le suministre reconocimiento. Por parte de la entidad supone una forma de incrementar el rendimiento de la plantilla.

4.2.2.- Incremento carga e intensidad

- Durante los últimos años se ha producido un incremento de la carga e intensidad del trabajo realizado en todos los sectores, destacando entre ellos el bancario. De este modo, los empleados realizan durante la jornada numerosas tareas con un alto ritmo de ejecución. Esto se lograría mediante dos vías: en aquellos puestos que poseen una menor autonomía (como es el puesto de caja) la dirección diseña y solicita la realización de otras funciones durante los tiempos inactivos. Por otro lado, aquellos que poseen una mayor autonomía (puestos comerciales), la entidad incrementa el número de tareas a realizar, de forma que el empleado se vea impulsado a trabajar a un ritmo frenético con el fin de lograr su consecución.
- Adicionalmente, como factores que incrementan esta carga e intensidad, señalamos:
 - Una reducción en el número de oficinas y empleados, lo cual incrementa el servicio que deben prestar en aquellas que se mantienen operativas y

con un menor número de individuos. Esta reducción de efectivos va a provocar que los empleados muestren una disponibilidad total hacia los requerimientos (oscilantes y en aumento) de la entidad, ante la amenaza de integrar la lista de desempleados.

- La existencia de tecnología a disposición de los empleados (ordenador, móvil corporativo, tableta) que permite la realización de trabajo fuera del ámbito laboral desdibujando la frontera entre trabajo y ocio.

4.2.3.- Incremento de formación continua

- La formación de las plantillas de las entidades financieras supone, para estas organizaciones, un aspecto central como forma de incrementar su cualificación y obtener, de esta forma, una mayor rentabilidad. Así, los empleados se ven conducidos a la realización de numerosos cursos, bien elegidos por la entidad o bien como resultado de unos requisitos impuestos por la normativa. Desde el punto de vista de la entidad se plantea como un aspecto positivo que potenciará sus competencias o desarrollará su talento.
- Se trata de una formación que no tiene fin, los empleados deben estar continuamente realizando cursos o actualizaciones de los conocimientos previamente adquiridos. Se pasa de este modo de una situación de aprendizaje acotado durante sus años de formación a otro en el cual la formación es para toda la vida laboral. Esto lleva a exigir al trabajador un “no parar de aprender” requiriendo una autorresponsabilidad y automotivación para la realización de esta formación. Así, es responsable de mantener un “capital formativo” del que debe cuidar y mantener al día para poder seguir siendo aplicable en el mercado laboral.
- La realización esta formación continua es supervisada por la organización mediante dos vías: por un lado, existe un control que podemos denominar interno orientado a inculcar en el empleado la responsabilidad (autorresponsabilidad) para completar la formación establecida y, por otro lado, existiría un control directo de seguimiento y verificación sobre la formación pendiente de completar.

4.3.- Requisito en los comportamientos de los empleados

Respecto a aquellos comportamientos que la organización promueve y busca que sean interiorizados por estos, existe un cambio de paradigma desde una cultura más autoritaria a una que se muestra más participativa y abierta, pasando de la disciplina a la responsabilidad, del acatamiento a la participación, de la obligación a la motivación y del adiestramiento a la formación. Por parte de los empleados, se va a requerir una actitud activa y decidida: debe estar involucrado con lo establecido por la dirección, ser participativo y colaborador, adaptarse continuamente a los múltiples cambios existentes y estar integrado en su empresa.

A continuación, se analizan los comportamientos que hemos visto reflejados en los entrevistados y que son impulsados por estas organizaciones: un mayor compromiso y participación con los objetivos e intereses de la entidad, el incremento de la autonomía y la autorresponsabilidad en las tareas llevadas a cabo y la aplicación de las habilidades sociales requeridas en el trato a clientes. También se han examinado las diversas tecnologías que estas instituciones utilizan para lograr moldear y desplegar estas conductas.

4.3.1.- Mayor compromiso

- Las entidades financieras buscan el compromiso de sus trabajadores como un mecanismo para incrementar su competitividad frente al resto de organizaciones. Con este compromiso se busca que el trabajador alinee sus intereses con los de la compañía pasando a ser complementarios y compatibles a los suyos propios, de forma que exista un “único equipo” para la consecución de los objetivos de la organización (eliminando todo tipo de diferencia de rango o poder).
- Otro de los rasgos que se potencia desde estas organizaciones es el sentirse responsables de la marcha de la compañía en base a los resultados de su

trabajo: así los empleados son “dueños” de la entidad y deben volcar sus esfuerzo y compromiso en lograr estos objetivos.

- Desde la entidad este rasgo se presenta como una “pasión voluntaria” del empleado, en dónde este disfruta de su trabajo. Así, se insta a los empleados a ser “apasionados” en lo que realizan dentro de un trabajo que “ilusionante”. Por parte de la organización, este compromiso se mide de forma periódica mediante encuestas internas.
- En especial, a nivel de entidad, este compromiso impacta en el marco de las relaciones creadas con los clientes, al ser este un elemento clave del negocio de las entidades financieras: el empleado es el punto de contacto de la toda la organización y buscando conseguir una relación de continuidad y representando. Por otro lado, representa un factor no copiable por la competencia, frente a los productos o servicios financieros que son fácilmente imitables por el resto de las compañías.

4.3.2.- A nivel empleados: mayor participación

- Desde las entidades financieras se promueven diversas actividades de carácter lúdico (tales como eventos deportivos o excursiones) como mecanismo de incrementar el compromiso y pertenencia con la organización. Se incentiva además su participación activa: el empleado no solo debe realizar aquello propuesto, sino que sus ideas, sus proyectos o su imaginación sean puestas al servicio de la construcción de estas acciones. De esta forma, se crea una situación en la cual las energías creativas de los empleados son dirigidas hacia la elaboración de unos actos que, a su vez, fomentan los objetivos organizativos —a través de un incremento de estos elementos (el compromiso y la participación)—.
- Con estas actividades se refuerza la vinculación con los compañeros y los superiores jerárquicos con los que trabaja, surgiendo un aspecto paradójico de la nueva organización en el mundo del trabajo: se impulsa la cohesión grupal entorno a la organización —mediante la realización de todas estas actividades— combinándose con un incremento de la atomización del

empleado y la competencia con sus compañeros (por ejemplo, con el establecimiento de objetivos de venta individuales).

- Adicionalmente, en base a este tipo de relaciones que se fomentan durante el desarrollo de estas actividades, emerge un tipo de disciplina basado en los vínculos personales creados entre los propios trabajadores y que fomenta el autocontrol de sus miembros. La responsabilidad de los directivos se diluye, produciéndose una mutación en la forma de control: es el grupo y no el individuo el que va a ejercer esta función, disciplinando a sus miembros para conseguir que las tareas se realicen de forma adecuada.
- Por otro lado, las entidades apelan a una serie de grandes ideales que guían su gestión buscando significados que no solo se centre en los resultados económicos logrados por la organización, sino que sea capaz de dar un sentido al trabajo realizado por el empleado, incrementando el sentimiento de pertenencia a la organización y considerando un honor ser parte del proyecto empresarial.

4.3.3.- Mayor autonomía

- La dirección de las organizaciones tiende a ampliar la soberanía de los empleados sobre las tareas a realizar e incrementando la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones:
 - Se ofrece la libertad al individuo de incentivar su iniciativa personal ofreciéndole independencia para que pueda desarrollarse en el trabajo y logre poner todo su potencial en juego.
 - Con este cambio se logra incrementar el tiempo de trabajo productivo (disminuyendo los tiempos muertos, adelantando las tareas asignadas o evitando la rutinización de tareas) y se produce una reducción del conflicto dirección-trabajador basado en los sentimientos subjetivos de libertad y autonomía.
- Las materias sobre las cuales los empleados puede aplicar esta autonomía son aquellas que ya han sido decididos previamente (tales como los métodos utilizados para ejecutar las acciones) pero no sobre aquellas decisiones

estratégicas (introducción de nuevos equipamientos tecnológicos, las cualificaciones requeridas al personal o los mercados en los que se debe estar presente).

- Desde las entidades se impulsa estos términos con continuas apelaciones a términos como la gestión descentralizada, el empoderamiento o la mayor capacidad en la toma de decisiones.
- Los empleados de sucursales disponen de autonomía en su puesto durante su quehacer diario, siendo además requerido en un ámbito en el cual se debe responder a las demandas ambiguas y no completas de los clientes: el empleado decide la forma en que desarrollar sus tareas, la distribución del tiempo o el esfuerzo a aplicar. Por otro lado, esta aplicación de autonomía se encuentra condicionada en función del puesto desempeñado: los puestos comerciales tienen una mayor libertad al poder negociar el tiempo y el servicio prestado al cliente (acordar una cita, establecer un tiempo determinado en el cual le va a atender o escoger los productos o servicios que le va a ser ofertados) frente al puesto de caja (que mantiene una obligación de presencia continua o de ejecución de órdenes dadas por el cliente).

4.3.4.- Autorresponsabilidad

- En la actualidad, el empleado va a recibir menos instrucciones y órdenes para la realización de las tareas, centrándose la vigilancia por parte de la entidad no sobre cómo organice el trabajador su jornada o las funciones concretas que haga, sino sobre el logro los objetivos marcados.
- Adicionalmente, se ha pasado de exigir que la responsabilidad de los empleados sea el mantenimiento de ciertos niveles de esfuerzo sobre las tareas realizadas a ser responsables del desarrollo de todo el proceso y sus resultados. De esta forma, en las Memorias Anuales de las entidades financieras se hace hincapié en cómo los individuos son “directamente responsables” de las tareas que realizan o cómo deben responsabilizarse de obtener los resultados marcados (cuando estos no dependen, en muchos de los casos, únicamente de sus acciones).

- Los empleados incorporan, dentro de su día a día, la autovalidación del trabajo que realizan: corrige sus fallos y asegurar su eliminación buscando un empleo óptimo de los recursos con unos defectos casi inexistentes: surge, de este modo, un autocontrol sobre lo elaborado e incorporando sus saberes y sus habilidades en la mejora del proceso productivo de la organización (“que esté todo correcto”). Esta modificación conduce a una situación en la cual no es necesario, o se reducen, las figuras intermedias de control.

Por último, los empleados se ven requeridos, mediante un sistema de encuestas, a evaluar el trabajo realizado por sus compañeros y siendo ellos mismos evaluados por estos, dentro de un modo de vigilancia entre iguales y creándose una espiral de controles cruzados.

4.3.5.- El impacto de los clientes: las habilidades sociales en juego

- Como se ha comentado anteriormente, debido principalmente a un incremento de competitividad, las tareas comerciales y de atención al cliente son prioritarias en detrimento aquellas más tradicionalmente asociadas con la banca (relacionadas con aspectos administrativos y contables) lo cual produce una evolución de un negocio centrado del “producto al cliente” para transformarse a otro dirigida del “cliente al producto”. El consumidor pasa de este modo a ser el eje sobre el cual va a desarrollarse el negocio: se convierte en el “faro” que guía las acciones y la estrategia de la organización.
- Dentro de este giro, el principal activo de las entidades financieras es un intangible como es el trato dado al cliente, basando el éxito de estas organizaciones en la relación que se cree con el consumidor. Esto supone, de cara a los empleados, un cambio en los requisitos demandados por la organización: se requiere una plantilla que posea ciertas habilidades sociales y que estas pasen a ponerse a disposición de los objetivos organizacionales. De esta forma, distinguimos:
 - Una adecuada comunicación: se requiere alto grado de capacidades lingüísticas para la gestión de las peticiones y las necesidades del cliente, una capacidad de negociación o de argumentación, el uso de un lenguaje

adecuado o una correcta presentación de los productos y servicios financieros ofertados.

- Seguridad en el desempeño de sus funciones: el cliente es ahora un consumidor más informado y con una menor lealtad a las entidades financieras por lo que este rasgo es fundamental en la relación creada.
- Lograr ofrecer un trato adecuado en función del tipo de cliente con el que se interactúa.

Esto nos conduce a una situación en la cual los empleados desarrollan un “trabajo emocional” al autocontrolar sus sentimientos y emociones propias y alinear su expresión externa a las reglas establecidas por la dirección: ofrecer, mediante el uso de su propio cuerpo apariencia de seguridad, cordialidad o trato afable con el cliente para que este se encuentre más proclive a cumplir los objetivos de la organización.

- Adicionalmente, y con el objetivo de poder ofrecer una mayor calidad en el servicio prestado, los productos y los clientes se segmentan —rompiendo con la estrategia de ofrecer todo tipo de productos a todo tipo de clientes apoyándose en su amplia cobertura geográfica con unos costes de distribución mínimos— y llevando a que las figuras comerciales también se especialicen en función de las características y el patrimonio de los clientes.

4.4.- El control de la actividad

En este punto, incluimos las conclusiones sobre los mecanismos de supervisión que han surgido a lo largo del estudio. Estos se han agrupado en dos grandes bloques en función del objeto sobre el que se realiza el control: en el primero de ellos su objetivo son comportamientos y las actitudes propias de los empleados, en el segundo de los casos la supervisión, de corte más tradicional, se centra en la actividad que realiza el empleado.

4.4.1.- Evaluación de los comportamientos

Los dispositivos de control incluidos en este grupo van a girar en torno a las emociones y las actitudes de los empleados, buscando que el trabajador interiorice los valores establecidos por la organización y alejándonos del control directo de las tareas realizadas. De esta forma, esta disciplina se basa en cómo el trabajador hace uso de sus habilidades cognitivas para la resolución de problemas y el logro de los intereses empresariales.

Con este objetivo, han surgido tres tipos de controles centrados en las encuestas realizadas por la dirección: bien al propio empleado, a los compañeros de trabajo o a los clientes. El principio vertebrador de este tipo de supervisión se basa en el establecimiento de un determinado criterio de evaluación —y de sanción asociada— lo cual conducirá al empleado a realizar (e interiorizar) un tipo de comportamiento que se encuentra orientado a lograr los objetivos organizativos en detrimento de otros y actuando como un señuelo sobre aquellas conductas a potenciar.

4.4.1.1.- Evaluación anual realizada por la organización

- El empleado de sucursales bancarias obtiene una retribución económica anual en base a la aportación realizada a la empresa durante este periodo. Esta contribución a la organización se establece en función de la evaluación realizada al trabajador por su responsable directo.
- Esta evaluación se compone de dos grandes grupos de variables: por un lado, incluye una serie de objetivos cuantitativos (venta de seguros o fondos de pensiones, aperturas de cuentas corrientes o número de usuarios dados de alta en la banca electrónica) que, en muchos de los casos, se encuentran sobredimensionados, incrementando la intensificación del trabajo y la competitividad existente. Adicionalmente, su consecución no depende únicamente del empleado (bien sea por una situación de saturación del mercado, la aversión de los clientes hacia algún tipo de producto o los propios ciclos económicos existentes), si bien este es único responsable de su logro.

- Asimismo, estas evaluaciones contienen una valoración de los comportamientos de los trabajadores en su quehacer diario (nivel de compromiso, proactividad o autonomía). De esta forma, este mecanismo moldea los comportamientos del individuo señalando cuales son aquellos que la entidad valora y espera que sean cumplidos por la plantilla.
- No existe un criterio claro para la valoración de estas conductas del empleado, ofreciendo poder al evaluador y a la relación personal que exista entre ambos. Adicionalmente, esta situación de indefinición refuerza la interiorización de los valores corporativos, al disponer el individuo únicamente la referencia a estos comportamientos como forma de acercarse a lo que es exigido (y valorado) por la organización, pero sin poder saber si se logrará.

4.4.1.2.- Evaluación por parte de los compañeros

- Los empleados realizan encuestas periódicas en las cuales evalúan los servicios prestados por compañeros situados en otros departamentos con los cuales se relacionan en su trabajo diario. Esto conduce a que la denominación de cliente dentro de las nuevas organizaciones ya no solo se aplica a las relaciones existentes entre el exterior y el interior de la empresa (tradicional relación cliente-trabajador) sino que también es utilizado dentro de la empresa. El empleado se transforma a su vez en un cliente interno.
- Se provoca un efecto espiral de supervisión y control entre los propios trabajadores sin que la organización medie, potenciando los comportamientos y actitudes impulsados por la dirección y reduciendo asimismo el conflicto que pueda existir entre trabajador y dirección.

4.4.1.3.- Encuestas a clientes

- Las entidades financieras llevan a cabo un esfuerzo dirigido a obtener la opinión del cliente, buscando conocer cualitativamente cómo se desarrolla el servicio ofrecido hacia los clientes, al representar este elemento un elemento clave para estas organizaciones.

- El objetivo es poder evaluar las habilidades sociales desplegadas por el trabajador (tales como una adecuada comunicación, una sensación de confianza o la aplicación de cierta afectividad) con el fin de crear una atmósfera adecuada que facilite una percepción óptima del cliente hacia la entidad.
- Tanto la mera existencia de estas encuestas como sus resultados sirven como herramienta dirigida a modelar los futuros comportamientos del empleado, bien sea mediante el refuerzo o mediante el reproche.

4.4.2.- Supervisión directa

Hasta ahora nos hemos ocupado de aquellos procedimientos por los cuales la dirección trata de moldear la conducta de los empleados en base al logro de una interiorización de comportamientos. Este tipo de disciplina se va a combinar con otro tipo de control sobre los trabajadores más coercitivo y directo sobre las tareas realizadas. Dentro de esta lógica, destacamos tres tipos de mecanismos: las reuniones diarias, el control tecnológico y el uso de la retribución variable.

- Reuniones diarias: en estas se hace público por cada empleado tanto lo realizado el día anterior como aquellos que se espera realizar (contactos producidos con los clientes, ventas del día anterior o aquellas que esperan completar durante la jornada). Esta es liderada por el responsable de la sucursal y responde a una vigilancia directa sobre lo ejecutado, buscando que no se reduzca tanto el esfuerzo como el ritmo de producción.

Adicionalmente, al no ser únicamente una reunión supervisor-supervisado (al encontrarse presente el resto de los compañeros de la sucursal) surge una comparación entre aquello logrado por cada uno de ellos, aspecto que fomenta tanto la competitividad como la intensidad el trabajo realizado.

- Control tecnológico: la actividad diaria realizada por los empleados se debe imputar en un sistema informático interno a través de su codificación (contactos comerciales con los clientes, la respuesta de estos, la venta de productos o servicios financieros), aspecto que facilita una vigilancia más centrada, sistemática y rutinaria. De esta forma, sus tareas se encuentran

disponibles para ser monitorizada por la dirección, sin saber el empleado en qué momento esto sucede (o si sucede) y pudiendo generar la sensación en el individuo de estar siendo supervisado en todo momento.

- **Retribución variable:** se trata de un pago variable en función de las ventas realizadas durante un periodo corto de tiempo (de uno a tres meses) orientado a no reducir el ritmo de trabajo y su intensidad, provocando una individualización de la remuneración percibida (al variar esta en función del esfuerzo individual realizado por el empleado).

4.5.- Escenarios a futuro

Tratamos de elaborar, aunque sea de forma especulativa, el futuro del trabajo en oficinas bancarias. Basándonos en los datos y tendencias analizados en este trabajo, planteamos la forma en la que podría desarrollarse el panorama futuro entorno al número de sucursales, la posición a adoptar por las entidades financieras en este contexto fluctuante y el papel de los clientes:

- A nivel de oficinas bancarias, entendemos que es bastante plausible que su número y, por ende, el de empleados, siga disminuyendo. A lo cual habría que sumarle los procesos de fusiones y adquisiciones que previsiblemente seguirán ocurriendo, no limitándose a una escala nacional a medida que vayan convergiendo los distintos requerimientos regulatorios existentes en cada país europeo.
- Las entidades financieras tenderán a incrementar y potenciar el uso de canales a distancia en la relación con el cliente, ofreciendo los mismos servicios, u otros de nueva creación, con un menor coste y, posiblemente, sin necesidad de un andamiaje físico como son las oficinas (lo que redundará en los efectos del punto anterior).

Adicionalmente, en este posible escenario futuro seguirán jugando un papel muy relevante las nuevas sociedades tecnológicas independientes —las que existen y las que se crearán— que tratan, o tratarán, de introducirse en el sector financiero y aumentando de este modo la competencia.

- Los clientes entendemos que continuarán con la tendencia a su polarización en función de su edad y el uso que hagan de la tecnología: por un lado, aquellos que, en función de estos factores, no tengan problemas en adaptarse a estos nuevos canales a distancia. Por otro lado, otro grupo que, debido a su edad o su falta de habilidades tecnológicas, no logren adaptarse a estos cambios, estando relegados en estos casos (tal y como empezamos a descubrir) a una oferta de servicios degradados y en el cual deben de invertir bastante de su tiempo adaptándose a las circunstancias establecidas unilateralmente por el sector (desplazamiento a otros núcleos urbanos para acceder a una sucursal o un cajero o la restricción del horario en el cual pueden realizar operaciones no rentables a nivel de entidad financiera). Aquellas clases con un mayor capital económico —y debido a los beneficios que generan a estas entidades— logran evitar estas situaciones, existiendo espacios (que pueden reinventarse) para atender a sus necesidades financieras.
- Respecto a cómo afectarán todos estos cambios a la forma de trabajar en el caso de los trabajadores de sucursales, puede darse una situación ciertamente complicada para estos. Desde la dirección es previsible que se sigan potenciando los comportamientos relacionados con el compromiso, la participación, la autonomía y la autorresponsabilidad, unido a al requerimiento del uso de sus habilidades sociales en el trato dado al cliente. Por otro lado, esta situación ha de enmarcarse en un contexto en el cual el empleado puede sufrir las consecuencias —al estar en contacto con el público— de las decisiones tomadas desde la gerencia para amoldar el servicio prestado a las nuevas circunstancias (limitación de horarios para acceder a servicios básicos o necesidad de desplazamiento a otros núcleos dónde exista una oficina física).

Adicionalmente, esta continuidad en la reducción de oficinas cabe conducir a potenciar ciertos elementos que hemos recogido en este trabajo —tales como un mayor incremento de la carga y la intensidad en las tareas realizadas— derivado de unas demandas de clientes estables y una

reducción general de efectivos para cumplir con lo solicitado, unido a una presión comercial desde la dirección que es previsible que siga manteniéndose en el tiempo, cuando no incrementándose, debido a la existencia de nuevas empresas tecnológicas que ofrezcan servicios financieros y aumentando la competencia existente.

5.- BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN ESTE RESUMEN

- Alloza, A. (2008). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371-379.
- Alonso (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*, Madrid: Anthropos.
- Alonso, L. E., y Fernández Rodríguez, C. J. (2009). Usos del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria. En E. Crespo, C. Prieto y A. Serrano (coords.) *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en mutación*. Madrid, Editorial Complutense.
- (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid, Siglo XXI.
- (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid, Siglo XXI.
- Alós, R. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de relaciones laborales*, Vol. 26, núm. 1, 123-148.
- Álvarez, J. A. (2008). La banca española ante la actual crisis financiera. *Estabilidad financiera*, 15, 23-38.
- Ayuso, J. y Del Río, A. (2012). La resolución de activos bancarios a través de “bancos malos”. Dirección General del Servicio de Estudios del Banco de España. *Banco de España. Estabilidad financiera*, 23, 11-23. Consultado el 4 de marzo de 2020 en la red de internet:

Banco Central Europeo (2012). La interacción de los intermediarios financieros y su impacto en el análisis monetario. Consultado el 4 de abril de 2021 en la red de Internet:

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesBCE/BoletinMensualBCE/12/Fich/bm1201-3.pdf>

Banco de España (2008). Memoria de la supervisión bancaria en España. Consultado el 5 de marzo de 2020 en la red de Internet: https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/08/Arc/Fic/Memoria_2008_completo_Internet.pdf

— (2011). Memoria de la supervisión bancaria en España. Consultado el 10 de marzo de 2020 en la red de Internet: https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/11/MSB_2011.pdf

— (2014). Memoria de la supervisión bancaria en España. Consultado el 10 de marzo de 2020 en la red de Internet: <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/14/MSB2014.pdf>

— (2019). Glosario general. Consultado el 20 de agosto de 2020 en la red de Internet: <https://www.bde.es/bde/es/utiles/glosario/glosarioGen/>

— (2020). BIEST. Sistema de búsqueda de información estadística. Consultado el 1 de diciembre de 2020 en la red de Internet: http://app.bde.es/bie_www/faces/bie_wwwias/jsp/op/Home/pHome.jsp

Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Ediciones Akal, 2002.

Calvo, A., Parejo, J. A., Rodríguez, L. y Cuervo, Á. (2014). Manual del sistema financiero español. Barcelona: Ariel.

Candil, D. (2020). Las tecnologías de la subjetivación en el ámbito de la consultoría de recursos humanos. Cadenas globales de precariedad: trabajo y

- desigualdad. V Encuentro/Reunión Intercongresual. Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 5 de abril de 2021 en la red de internet: <https://fes-sociologia.com/uploads/attached/Actas%20V%20Encuentro.pdf>
- Carbó, S., y Rodríguez, F. (2016). Otro giro en la reestructuración bancaria, Cuadernos de Información Económica, (252), 84-97.
- (2017). La banca española en Europa: de la transición a la acción. Cuadernos de Información económica, (257), 1-9.
- (2020). Sector financiero y economía real ante el COVID-19: situación y perspectivas para el otoño. Cuadernos de Información económica, (278), 29-35.
- Castaño, C. (1994). Tecnología, empleo trabajo en España. Alianza Editorial. Madrid.
- Castel, R. (1995). Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. The British journal of sociology, 51(1), 5-24.
- (2016). La era de la información. La sociedad red (3ª reimpresión). Vol. 1. Madrid: Alianza.
- Crespo, E. y Serrano, A. (2011). Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicologización política del trabajo, en A. Ovejero (ed.), Perspectivas recientes y críticas en la Psicología Social actual, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Coriat, B. (2000). Taller y el Cronómetro. México. Siglo XXI.
- De Pablo, A. (1998). Nuevas formas de organización del trabajo: una realidad variada y selectiva (No. 98-06). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Díaz, E. (2014). La Construcción Educativa Del Nuevo Sujeto Neoliberal. El Viejo Topo. Septiembre 2014, 38-47.

- Du Gay, P. (2003). Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública. En S. Hall y P. du Gay (eds.), *Cuestiones De Identidad Cultural* (pp. 251-281). Buenos Aires: Amorrortu.
- (2019). *Consumo e identidad en el trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Hernández de Cos, P. (2021). La respuesta de la política monetaria del Banco Central Europeo a la crisis de la covid-19. *Economistas*, (172), 72-87.
- Fernández de Lis, S. y García, A. (2008). Algunas implicaciones de la crisis financiera sobre la banca minorista española. *Estabilidad financiera*, 15(11), 2008.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). Estudios críticos de la gestión: una visión general. En C.J. Fernández Rodríguez (ed.), *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 339-390). Madrid: Siglo XXI.
- (2019). “Presentación”. En: Du Gay, P. *Consumo e identidad en el trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>
- Fernández Sánchez, M. J. (2021). Impacto sectorial de la covid-19 según el contenido tecnológico y el nivel de cualificación. *Economistas*, (172), 140-146.
- Fraser, N. (2003). ¿De la disciplina hacia la flexibilización? Releyendo a Foucault bajo la sombra de la globalización. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVI (187), pp. 15-33.
- Fuentelsaz, L., Gómez, J., y Palomas, S. (2007). La reestructuración de la red de oficinas en el sector bancario español: 1995-2005. *Papeles De Economía Española*, 114, 173-187.

- Garrido, A. (2017). Perspectivas del sistema bancario español: ¿Evolución o revolución? *Mediterráneo Económico*, 2017, (29), 49-62.
- González, Z. y Calvo, M. (2000). El nuevo marco de las entidades financieras españolas. *Serie estudios-Instituto Universitario de la Empresa*, (41), 1-29.
- Gorz, A. (1991). *La metamorfosis del trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.
- Harvey, D. (1990). *La condición de la postmodernidad*. Buenos Aires. Amorrortu editores.
- Katz, C. (2000). *La teoría del control patronal: balance de una discusión*. Época,
- Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid, España. Editorial Catarata.
- Lash, S. y Urry, J. (1998). *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Laval, C. y Dardot, P. (2015). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona, España: Gedisa.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines: el giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, Madrid: Akal.
- Martín, V. (2000). *La mejora continua en las oficinas bancarias a través de los programas de formación empresarial*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Complutense de Madrid.
- Massó, M., y Pérez-Yruela, M. (2017). La financiarización en España: ¿la emergencia de un nuevo modelo de acumulación? *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 157, 103-122.
- Maudos, J. (2017a). El acceso a los servicios bancarios en España. El impacto de la reducción del número de oficinas. *Mediterráneo Económico*, (29).
- (2017b). Modelos de negocio en la banca europea: cambios recientes. *Cuadernos de Información económica*, (257), 11-25.
- Maudos, J. y Fernández, J. (2008). *El sector bancario español en el contexto internacional: evolución reciente y retos futuros*. Bilbao: Fundación BBVA.

- Menéndez, A. J. (2020). La larga crisis existencial de la Unión Europea. En Informe España (pp. 15-87). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. Consultado el 8 de marzo de 2022 en la red de internet: <https://blogs.comillas.edu/informe-espana/wp-content/uploads/sites/93/2020/10/Informe-Espana-2020-1.pdf>
- Mezo, J. (2016). Explotación de datos secundarios. En M. García Ferrando, F. Alvira, L. E. Alonso y M. Escobar (eds.), El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación (pp. 485-521). Madrid: Alianza Editorial.
- Miguélez, F. y Prieto, C. (2009). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y sociedad*, 46(1-2), 275-287.
- Mills, C. W. (1973). *Las clases medias en Norteamérica*. Madrid: Aguilar.
- Mingorance-Arnáiz, A. C. y Pampillón, R. (2021). Los efectos de la covid-19 en el empleo y la productividad de la mano de obra. *Economistas*, (172), 148-160.
- Muñoz, R. (2016). Las lecciones no aprendidas del sistema financiero español. Dos crisis en perspectiva en el marco normativo de la Unión Europea. *Revista Via Iuris*, (20), 165-187.
- Muñoz-Rodríguez, D. y Santos, A. (2017). Las "cárceles del capital humano": trabajo y vidas precarias en la juventud universitaria. *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 59-78.
- Olaz, Á. (2009). Nuevas formas de organización del trabajo en el sector financiero. *Arxius de sociología*, (20), 115-129.
- (2020). El miedo como estrategia ante el colapso del sistema. Cadenas globales de precariedad: trabajo y desigualdad. V Encuentro/Reunión Intercongresual. Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 8 de marzo de 2022 en la red de internet: <https://fes-sociologia.com/uploads/attached/Actas%20V%20Encuentro.pdf>
- Ontiveros, E., Martín, Á., Navarro, M. Á. y Rodríguez, E. (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Barcelona, España: Fundación Telefónica, Ariel.

- Pampillón, R. y Coronil, A. (2021). Mercado laboral anestesiado. *Economistas*, (172), 132-139.
- Papaioannou, E. (2007): Finance and growth: a macroeconomic assessment of the evidence from an European angle, ECB Working Paper, No. 787 Frankfurt: European Central Bank.
- Piore, M. J. y Sabel, C. F. (1984). La segunda ruptura industrial. Madrid. Alianza Editorial.
- Ponce, F. D. (2017). Genealogía de los dispositivos de control y disciplina sobre la fuerza de trabajo desde el siglo XVII. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 11(1).
- PwC e IE- Business School (2013). La banca en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global. Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE-Business School. Madrid, PwC-IE Business School. Consultado el 13 de septiembre de 2021 en la red de internet: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/futuro-sector-financiero-espanol.pdf>
- Quintas, J. R. (1994). Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo. *Papeles de economía española*, 58, 174-190.
- Riesco-Sanz, A. (2012). Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, 27(2), 134-148.
- Ruesga, S. M. (2012). La financiarización de las relaciones laborales. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 30, (2), 409-429.
- San Basilio, C. y Arnal, J. (2021). La solidez del sector bancario español en el año de la pandemia. *Economistas*, (172), 62-71.
- Sanchís, J. R. (2001). Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (8), 77-107.

- Servicios financieros Indra (2016). El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las tecnologías disruptivas, Madrid: minsaid by Indra. Consultado el 8 de septiembre de 2020 en la red de internet: https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/tendencias_banca_16.zip
- Sudriá, C. (2014). Las crisis bancarias en España: Una perspectiva histórica. *Estudios De Economía Aplicada*, 32(2), 1-24.
- Valenzuela, H., Reygadas, L. y Cruces, F. (2015): Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 150 (1), 191-206.
- Van der Zwan, N. (2014). Making sense of financialization. *Socio-Economic Review* 12 (1), 99- 129. <https://doi.org/10.1093/ser/mwt020>
- Von Löhneysen, E., y Grimá, J. D. (1991). Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales. *Papeles de economía española*, (49), 221-236.
- Zukerfeld, M. (2010). Cinco Hipótesis sobre el Trabajo Informacional. Aproximaciones a la caracterización del mundo laboral en el Capitalismo Cognitivo. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 9, 76-85.