



# Impulsando el emprendimiento en oficinas bancarias: dispositivos utilizados en entidades financieras

*Boosting entrepreneurship in bank branches: devices used at the financial institution level*

JUAN YRAZUSTA<sup>1</sup> (UNED)

Artículo recibido: 31 de agosto de 2022  
Solicitud de revisión: 22 de septiembre de 2022  
Artículo aceptado: 28 de noviembre de 2022

Yrazusta, Juan (2023). Impulsando el emprendimiento en oficinas bancarias: dispositivos utilizados en entidades financieras. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 28(2), pp. 1-26. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.6808>

## Resumen

En el presente artículo tratamos de exponer algunos de los mecanismos que actualmente son aplicados en el ámbito laboral con el fin de moldear los comportamientos de los trabajadores y crear subjetividades. En concreto, el objeto de estudio se centra en el sector financiero en España, el cual se encuentra inmerso en un contexto de rápida transformación aún inacabada, analizando aquellas estrategias seguidas por estas organizaciones para desplegar dinámicas encaminadas a fomentar el autocontrol por parte del empleado y la utilización de sus habilidades personales y orientadas al logro de los objetivos empresariales.

Palabras clave: banca comercial, emprendimiento, entidades financieras, cambio organizativo, subjetividad.

## Abstract

In this article we try to expose some of the mechanisms that are currently applied in the workplace in order to shape the behavior of workers and create subjectivities. Specifically, the object of study focuses on the financial sector in Spain, which is immersed in a context of rapid

---

<sup>1</sup> [jyrazusta1@alumno.uned.es](mailto:jyrazusta1@alumno.uned.es)

transformation that is still unfinished, analyzing those strategies followed by these organizations, deploying dynamics aimed at promoting self-control by the employee and the use of their personal skills and aimed at achieving business objectives.

Key Words: commercial bank, entrepreneurship, financial entities, organizational change, subjectivity.

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero de un país es un pilar básico de la economía que realiza un ejercicio de intermediación financiera que favorece su crecimiento económico (Maudos y Fernández, 2008; Ontiveros, Martín, Navarro y Rodríguez, 2012; Papaioannou, 2007). En España este sistema ha sufrido numerosos cambios durante las últimas décadas (Sanchís, 2001) y atravesó, en el año 2008, una profunda crisis que provocó la creación de nuevos mecanismos de supervisión y control, la necesidad de un rescate público al sector o la práctica desaparición de las cajas de ahorro (Muñoz, 2016). Asimismo, este sector, en continua transformación y lleno de incertidumbres acerca del futuro, convive con la aplicación organizativa de un incremento de la flexibilidad dentro de un marco de competencia total (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013) y que, en el ámbito de las sucursales bancarias, cristaliza en un proceso en el cual se introducen nuevas formas de organización del trabajo, muy impulsadas por las nuevas tecnologías y representativas de los nuevos modos de regulación laboral.

Dentro de este marco inestable, la vinculación de los empleados con los intereses empresariales se vuelve una necesidad para las propias organizaciones (Lahera, 2004) y requiere, por parte de los asalariados, una adhesión activa a su proyecto. Las organizaciones se enfrentan a la paradoja de combinar unas políticas que van a potenciar la flexibilidad en todos los ámbitos con la necesidad de obtener, por parte de los miembros de la organización, una lealtad con sus intereses, su implicación en las tareas que realizan o su participación e involucración a largo plazo con la compañía.

El objetivo de este artículo es analizar aquellos recursos que estas entidades financieras van a desplegar para poder lograr estos fines buscando interiorizar una serie de valores y comportamientos en los empleados que les lleven a desplegar conductas beneficiosas para la organización con el fin de conseguir sus objetivos e intereses empresariales.

Para la realización de esta investigación se ha seguido un enfoque cualitativo basado en entrevistas a trabajadores de entidades financieras, complementándose con el análisis de las memorias anuales publicadas durante los últimos años por entidades del sector. Del análisis realizado hemos tomado tres dispositivos utilizados por estas organizaciones que están orientados a la modelización de la conducta del trabajador: la evaluación anual elaborada por la entidad, las encuestas realizadas a los clientes y la práctica de actividades lúdicas.

Este trabajo se ha dividido en cuatro partes. Tras esta breve introducción, en la primera de las secciones hacemos referencia a los cambios generales que han ocurrido en el ámbito productivo y laboral en las últimas décadas dentro del tránsito hacia un capitalismo flexible y que nos sirve para encuadrar el marco en el cual desarrollan su actividad las organizaciones estudiadas. A continuación, y tras describir en el segundo de los apartados la metodología aplicada en el estudio, incluimos el análisis de las técnicas utilizadas en el sector financiero dirigidas al gobierno del empleado. Finalmente, concluimos el artículo con una serie de conclusiones que sintetizan las aportaciones realizadas y la bibliografía utilizada.

## **1. CAMBIOS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, las organizaciones se ven orientadas a responder a los cambios que se producen en los gustos de los clientes y sus exigencias dentro de un ambiente de máxima competencia (Du Gay, 2019; Marazzi, 2003), se adaptan mediante la subcontratación de tareas (Safón, 1997) y adaptan su fuerza de trabajo y mantienen un pequeño número de trabajadores cualificados que la empresa entiende como imprescindibles para su futuro (Gorz, 1991), a los que ofrece mayor seguridad, promociones y derechos y requiere que se comporte como una mano de obra flexible y adaptable manteniendo una implicación positiva (Alós, 2008; Castells, 2016; Harvey, 1990).

Dentro de este cambio de paradigma debemos incluir el gerencialismo como la nueva ideología que afecta al mundo del trabajo. Si en toda relación laboral es necesario el establecimiento de una serie de sujetos y de mentalidades específicas (Crespo y Serrano, 2011), actualmente las organizaciones buscan en sus empleados unos rasgos más proactivos relacionados con la iniciativa, el compromiso, el esfuerzo, la motivación, la aceptación de riesgos, la confianza en sí mismos o la capacidad de admitir responsabilidades, operando un cambio de un asalariado dócil que acate lo establecido, a un individuo activo y responsable

(Jódar y Gómez, 2007) que puede, y debe, aportar sus ideas y puntos de vista, superando «la condición pasiva de trabajador» (Díaz, 2014: 42) y acercándonos a la idea de emprendedor que representaría el nuevo paradigma laboral (Martínez y Amigot, 2015; Pongratz y Voß, 2003), utilizando determinadas capacidades internas del individuo para la consecución de sus objetivos organizacionales (Du Gay, 2003; Alonso y Fernández Rodríguez, 2018). Por otro lado, estos nuevos discursos empresariales son hegemónicos (Fernández Rodríguez, 2020) y se despliegan a través de su cultura organizativa e implantan una identidad colectiva y un sentimiento de pertenencia que permite la justificación de las acciones ligadas a esta ideología (León, 2001).

A su vez, estas transformaciones han de analizarse, para este estudio, junto con las ocurridas en el sector financiero en nuestro país. Durante años España se ha encontrado en una situación de autarquía con una regulación artificial de su sistema bancario (Muñoz, 2016) y, en los años ochenta, se produjo un cambio hacia una alta competencia basado en una desregulación de los mercados financieros, la introducción de nuevas tecnologías o de formas de gestión (von Löhneysen y Grimá, 1991), que se aceleró durante las últimas décadas debido a un incremento en la automatización de los procesos, la interconexión de los sistemas internos o el surgimiento de diversos canales (banca telefónica o banca por Internet) que, junto a los cambios ocurridos con anterioridad —implantación de cajeros automáticos o terminales de punto de venta—, han desplazado a la sucursal como único punto de contacto con el cliente (Bernal, 2002; González y Calvo, 2000; Maudos y Fernández, 2008; Ontiveros, Martín, Navarro y Rodríguez, 2012). Estos movimientos han ido paralelos al incremento en los niveles de concentración en el sector (Garrido, 2017) y han impactado en el número de sucursales y empleados, reduciéndose drásticamente su número a partir de la crisis del 2008 (Carbó y Rodríguez, 2016; Maudos y Fernández, 2008) tendencia que se mantiene en la actualidad (Banco de España, 2020).

## 2. METODOLOGÍA

Se ha seleccionado el sector financiero al entender que representa un espacio en el cual se han introducido nuevas formas de organización representativas de los nuevos modos de regulación del trabajo actuales y que, junto con el proceso de transformación en el que se halla sumido el sector, lleva a justificar su investigación.

El análisis realizado se basa en «el estudio detallado de los elementos comunicativos y discursivos presentes en las organizaciones» (Fernández Rodríguez, 2007: 364) dentro de la relevancia que el actual capitalismo otorga a esta serie de intangibles, llevando un análisis del discurso asociado a una perspectiva sociohermenéutica en la que buscamos estudiar los motivos existentes detrás de las acciones y las conductas de los individuos, debiendo «comprenderlas en su sentido dinámico, como movimiento desde fuera hacia dentro, como interiorización o subjetivización de esquemas que, al estar determinados por las relaciones sociales, están fuera de los individuos» (Alonso, 2013: 6). De esta forma, el análisis se ha basado en dos elementos. Primero, las entrevistas en profundidad a empleados, estudiando las experiencias, las impresiones y las valoraciones personales (Ardèvol, Bertrán, Callén y Pérez, 2003) que permitan el análisis de los nuevos modelos de gestión del trabajo (Del Bono, 2005) y cómo se ven afectados por estos cambios (Carpio, Ramos y Recuero, 1995), accediendo a las prácticas realizadas en un ámbito semiprivado (Callejo, 2002) como es una sucursal bancaria. Estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente analizadas e interpretadas para poder ser comprendidas (Ortí, 1986) mediante la codificación de los elementos más destacados en unas categorías que permitieran su descomposición en aspectos que poseyeran un significado similar (Conde, 2016). Respecto a los entrevistados, se logró incluir los perfiles profesionales de todos los puestos existentes en una sucursal: tanto posiciones de atención en ventanilla —el denominado «cajero»— como gestores comerciales y puestos de gerencia (directores y subdirectores). La edad media se encuentra en la franja de edad de 40-50 años, habiendo ya superado sus primeros años de incorporación al mercado laboral y pudiendo percibir cómo se han ido incorporando y cristalizando los procesos de flexibilización laborales, aspecto que entendemos ha sido de utilidad en este análisis, tal y como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1**  
**Relación de entrevistados<sup>2</sup>**

Entrevistado <sup>3</sup>	Puesto <sup>4</sup>	Estudios finalizados	Edad/Años en sucursal <sup>5</sup>
1(H)	Director	Licenciatura	41/16
2(M)	Subdirector	Bachillerato	52/28
3(M)	Cajero	Bachillerato	59/30
4(M)	Comercial	Licenciatura	40/11
5(H)	Subdirector	Licenciatura	47/19
6(M)	Cajero	Licenciatura	35/8
7(H)	Comercial	Licenciatura	36/5
8(H)	Comercial	Máster	40/16
9(H)	Director	Máster	39/15
10(M)	Director	Licenciatura	40/11
11(H)	Subdirector	Licenciatura	59/13
12(H)	Cajero	Diplomatura	54/28
13(M)	Comercial	Máster	42/6
14(H)	Comercial	Máster	45/13
15(H)	Comercial	Diplomatura	42/23
16(H)	Director	Licenciatura	43/15
17(H)	Director	Máster	34/6
18(M)	Director	Licenciatura	43/19
19(M)	Cajero	Diplomatura	58/34
20(H)	Subdirector	Licenciatura	39/14

Fuente: elaboración propia.

<sup>2</sup> Las entrevistas fueron realizadas entre el 16/10/2019 y el 21/04/2020.

<sup>3</sup> (H), hombre; (M), mujer.

<sup>4</sup> Por confidencialidad, no se incluye en nombre de las entidades financieras de pertenencia.

<sup>5</sup> Se muestra la edad del entrevistado y los años trabajados en sucursal bancaria.

Por otro lado, nos hemos basado en el análisis de las memorias anuales editadas por las entidades financieras, entendiendo estos discursos como símbolos que provocan una ordenación e interpretación de la realidad e inciden en los comportamientos y las acciones de los individuos (Alonso y Fernández-Rodríguez, 2013) y nos permiten analizar sus puntos de vista, actitudes, valores y objetivos (Martín Rojo, 1997). En este sentido, esta información no debe ser tratada como neutral sino guiada por sus «intereses e inclinaciones ideológicas» (Mezo, 2016: 493) al ser una representación de los discursos del *management* (Crespo y Serrano, 2011) definidos como la «ideología de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales» (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018: 9), cuyo objetivo sería la transformación de los valores, las normas y las actitudes del trabajador con el fin de que sus fines y objetivos personales se vean alineados con los organizativos (Du Gay, 2019). Así, estas memorias, además de ofrecer información de tipo económico-financiera, exponen su ideario en torno a la gestión de los empleados. Nos hemos centrado en este aspecto y hemos realizado un análisis sobre aquellos recursos narrativos y las estrategias simbólicas de dominación elaborados (Castellanos y Pedreño, 2005). Fueron tomadas las memorias publicadas durante los años 2014 y 2018 por tres entidades financieras: Bankia, CaixaBank y BBVA. Al igual que con las entrevistas, se procedió a la lectura y el examen de estos 15 documentos y se extrajeron y codificaron los principales mensajes.

### 3. EN BUSCA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: CONDICIONANDO COMPORTAMIENTOS

En este apartado analizamos una serie de «técnicas racionalizadoras de gestión de los recursos humanos» (Lahera, 2004: 62) desplegadas por las instituciones financieras<sup>6</sup> para moldear y desplegar aquellas conductas deseadas en sus trabajadores, elaborando subjetividades cuyo propósito sería la normalización de determinados comportamientos dirigidos a la obtención de colaboración por parte del asalariado en la consecución de los objetivos organizacionales logrando «hacer de él un instrumento eficaz» (Laval y Dardot, 2015: 348).

Si en épocas pasadas estas organizaciones se encontraban dominadas por una estabilidad de los mercados y podían ocuparse únicamente de disciplinar a

---

<sup>6</sup> La descripción de estas tecnologías no pretende ser exhaustiva, dado que existen otras desplegadas, tales como aquellas basadas en la elaboración de discursos en torno a grandes ideales (progreso, justicia, crecimiento).

su fuerza de trabajo (Castaño, 1994), con el cambio referencial hacia una mayor flexibilidad se produce una transformación en el paradigma de la cultura empresarial y se desliza de la aplicación de sesgo más autoritario a otra más participativa y abierta, en la cual la disciplina, la obligación o el adiestramiento dan paso a la responsabilidad, la motivación o la formación y se utilizan valores tales como el conocimiento, la comunicación, la negociación o la transparencia. Por parte del trabajador se va a requerir que desarrolle una nueva actitud, tanto hacia su organización como hacia el propio proceso productivo, basado en un carácter activo y decidido: debe estar involucrado con lo establecido por la dirección, ser participativo y colaborador, adaptarse continuamente a los múltiples cambios existentes y buscar el estar integrado en su empresa.

Es, dentro de este ámbito, donde los discursos de corte gerencialista, comentados anteriormente, toman su mayor aplicación, se elimina la referencia a aspectos más clásicos, tales como la jerarquización o la división de tareas (Alonso y Fernández Rodríguez, 2020) y se incluyen «valores y normas acerca del comportamiento y de las actitudes necesarias y deseables en cuantos integran una organización» (Ampudia de Haro, 2019: 48). En el caso concreto de las entidades crediticias, esta cultura empresarial se establecerá por un departamento de recursos humanos que marcará las grandes líneas a seguir, que se concretarán y se aplicarán en cada una de las sucursales por el responsable encarnado en la figura del director (Sanchís y Campos, 2010). Esta adhesión de la cultura corporativa nunca va a ser total sino fragmentaria, diluyendo su impacto a medida que se desciende por el escalafón organizacional (Thompson y Ackroyd, 2007) y combinándose con las prácticas culturales, significados e identidades ya existentes (Du Gay, 2019) que pueden interferir con los discursos propagados desde la dirección.

### 3.1 La evaluación anual

La evaluación anual es la valoración que la entidad realiza de forma recurrente sobre sus empleados en base a una serie de objetivos comerciales establecidos para el periodo junto con la valoración de comportamientos y aptitudes del empleado. Este ejercicio lo realiza el responsable jerárquico directo del empleado y se comenta con el evaluado, con quien se justifican las calificaciones otorgadas. El momento en el cual se *despacha* la evaluación suele ser una situación que comporta cierta formalidad: evaluador y evaluado se reservan un tiempo determinado y un espacio aislado para poder reunirse y discutir las calificaciones otorgadas. Este ejercicio supone el reconocimiento del trabajo que



ha desempeñado el asalariado a lo largo del año y va a condicionar posibles promociones laborales o aumentos de sueldo a futuro.

Desde el punto de vista organizacional, esta evaluación se muestra en las memorias anuales como la forma en la cual la entidad se comunica con el empleado y premia el esfuerzo que este ha realizado dentro de un clima en el cual se potencia la meritocracia y la transparencia: «Avanzar en la cultura de la evaluación competencial y la gestión del rendimiento como indicadores clave para fomentar la meritocracia» (La Caixa, 2015: 45), «potenciar el Feed Back, el reconocimiento y el desarrollo, mediante la reunión de Valoración y Desarrollo» (Bankia, 2014: 147).

Así, junto con el establecimiento de una serie de objetivos de venta exigentes, se incluyen valoraciones sobre aspectos relacionados con la personalidad del individuo, tales como el nivel de compromiso desarrollado, el liderazgo ejercido, la calidad de la relación desplegada con sus compañeros o el trato dado a los clientes. De esta forma, no se evalúa únicamente el logro del nivel de venta de productos y servicios financieros, sino cómo se comporta el empleado en su quehacer diario, incentivando para ello la utilización de recursos personales en el logro de los intereses de la entidad (Lahera, 2004).

Desde el punto de vista del empleado, funciona como un examen global a su persona, no solo si lo que ha hecho en su trabajo es adecuado, sino que pasa a ser una evaluación de todo su comportamiento debido a la inclusión de los comportamientos y las aptitudes del trabajador dentro de los baremos a valorar. «Entra todo [...] te pillan por todos lados (entrevistado 6)». «Hay una parte que es cuantitativa que es... cuantitativa que son los objetivos, objetivos comerciales [...] y luego uno cualitativo, que eran ya las cualidades de la persona» (entrevistado 16). Este hecho lleva a normalizar comportamientos que sirven a la consecución de estos objetivos, como la autorresponsabilidad por el trabajo propio, la disponibilidad o la prolongación de la jornada laboral (Revilla y Tovar, 2011).

Asimismo, esta evaluación funciona como un mecanismo de guía de comportamientos a futuro: la empresa muestra aquellas actitudes que desea que sean ejercidas por sus asalariados y son una señal para dirigir los comportamientos venideros (Candil, 2020) al ser esta valoración ambigua y no existir un criterio claro por el cual se va a otorgar o no la recompensa (Linhart, 2013). De esta forma, el individuo no conoce si logrará obtener la puntuación requerida, pero sí puede percibir aquellos comportamientos establecidos para su logro, guisarse por estos y esforzarse en espera de cumplir con lo requerido. Adicionalmente, en el caso de que estos comportamientos no se hayan alcanzado, se establece,

junto con el empleado, una serie de acciones encaminadas a su resolución, aspecto que sirve como refuerzo de las conductas. «Y de ahí se adquieren unos compromisos para mejorar la nota vamos a decir en la próxima evaluación [...] esos compromisos se crean de forma consensuada entre mi superior y yo [...] se identifican primero áreas de mejora entre los dos y luego se fijan compromisos a la hora de evaluar» (entrevistado 8).

Por último, estos resultados no representan algo definitivo: el empleado volverá a ser evaluado al siguiente año, lo que representa una carrera siempre sin fin para poder lograr que uno cumple con estos requisitos y genera una presión continua, donde la competencia contra uno mismo por autorregularse y cumplir con lo exigido por la entidad no tiene fin (Bruno, 2009).

### 3.2 Encuestas a clientes

En la actualidad, para las entidades de crédito, las tareas comerciales y de atención al cliente pasan a un primer plano, en detrimento de aquellas más tradicionales y relacionadas con aspectos administrativos y contables (De Pablo, 1998). Así, la orientación de negocio del «producto al cliente» pasa a transformarse en otra del «cliente al producto» (Bueno, Longo-Somoza, Morcillo y Salmador, 2017: 8). «Pues día a día lo principal y quien manda toda la actividad es el cliente» (entrevistado 5).

De esta forma, el comportamiento del consumidor es un elemento más, y de primer orden, que debe considerarse en la estrategia de la organización y que la va a condicionar (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009), hecho reflejado en las publicaciones analizadas: «Orientación al cliente» (BBVA, 2018: 19), «el cliente, en el centro» (La Caixa, 2015: 22) o «el plan estratégico [...] tendrá al cliente como eje central» (Bankia, 2015: 71). Su figura se incorpora en la relación laboral, pasando a ser «de tipo triangular» (Serrano, Martín y Crespo, 2013: 121), donde, a los requisitos de la jerarquía, se sumarían los requerimientos del cliente. Este hecho conduce a que su conocimiento se vuelva un aspecto central para la supervivencia de las organizaciones (Du Gay, 2019), no ya únicamente sobre el servicio prestado, sino sobre la forma en que es ofrecido, aspecto que va a condicionar la continuidad futura del individuo con la entidad (Korczynski, 2001). De esta forma, el trato dado al cliente pasa a ser el principal activo de las entidades financieras (Del Bono, 2005; Carpio, Ramos y Recuero, 1995). Adicionalmente, la oferta de productos y servicios bancarios, debido a su naturaleza, es fácilmente imitable por el resto de las compañías e incluso por otras empresas ajenas al sector —compañías de seguros, agencias de viajes o

grandes plataformas vendedoras—, aspecto que incrementa la competencia existente (von Löhneysen y Grimá, 1991). Esta situación conduce a que la calidad que el cliente percibe del trato ofrecido por el empleado pasa a ser un elemento relevante, al ser un factor que no puede ser imitado por la competencia (González, 2000) y que requiere que las entidades dispongan de una plantilla que posea las habilidades necesarias para mantener una relación estable, de confianza y continua con el cliente.

Esta situación lleva a la entidad a destinar recursos a la elaboración de encuestas dirigidas a los clientes con el fin de valorar su satisfacción (Zarifian, 1999), encuestas que serán posteriormente analizadas con el fin de mejorar en la relación existente con los clientes, «Para conocer de primera mano qué piensan los clientes de los servicios que ofrece Bankia y detectar nuevas necesidades, a lo largo de 2017 se realizaron 226.065 encuestas» (Bankia, 2017: 123). «Una encuesta [...] que se hace mediante llamadas telefónicas a clientes y que se les pregunta por una serie de ítems, acerca de por ejemplo el trato personal que tiene cuando va a la oficina, tiempos de espera en caja, la eficiencia en la gestión, cosas así. Y el cliente te evalúa cada uno de estos ítems y luego te da una nota general» (entrevistado 8). A través de este ejercicio la entidad llega a conocer las habilidades sociales que el empleado pone en juego para el logro de una percepción favorable por parte del cliente (Castellanos y Pedreño, 2005) y la imagen de la organización proyectada (Lash y Urry, 1998). «Le hacen unas determinadas preguntas de forma que puedan valorar la atención en ventanilla por ejemplo o la atención en puestos de atención lenta» (entrevistado 1). Así, factores tales como la buena voluntad para ayudar, la amabilidad y la cortesía o la percepción de honestidad y honradez (Valdunciel, Flórez y Dávila, 2007) pasan a ser elementos evaluables por la entidad, lo que lleva a los empleados a «convertirse en un experto en técnicas comerciales y no tanto en técnicas contables» (Carpio, Ramos y Recuero, 1995: 192). «Los profesionales de CaixaBank trabajan con una actitud empática y de escucha activa para conocer y tratar de resolver las inquietudes de los clientes» (La Caixa, 2015: 22). «Valoran todo... desde las condiciones económicas del activo hasta el trato que ha tenido con el gestor o la atención que ha tenido en la oficina o lo bonita o lo fea que es la oficina» (entrevistado 7).

Así, al trabajo material realizado por los empleados se añade una serie de tareas de tipo inmaterial que siempre han estado ahí pero que pasan a situarse en un lugar central dentro del nuevo marco competitivo actual (Carpio, Ramos y Recuero, 1995; Castellanos y Pedreño, 2005) tales como la capacidad para escuchar al otro, el saber *venderse* para generar confianza en el cliente o la habilidad para hacerle sentir bien (Serrano, Martín y Crespo, 2013), transformando al

propio empleado en un aspecto más del servicio ofrecido: «una parte del producto es la persona» (Lash y Urry, 1998: 274).

Adicionalmente, el trabajador se convierte en una especie de analista cultural reflexivo que, en base a las características del cliente, amolda el trato ofrecido y se convierte en un experto en el análisis de las impresiones y los gestos que se desarrollan dentro de toda interacción personal (Serrano, Martín y Crespo, 2013). Se trata de obtener que el trato de cliente-empleado existente tenga como imagen la de amigo-amigo (Hochschild, 1983) de forma que el trabajador pueda adaptarse y comprender el punto de vista del cliente interiorizando una serie de comportamientos, gestos o forma de vestir que se encuentran orientados a ofrecer la apariencia de seguridad, confianza, amabilidad o cordialidad en el trato, transformándose el propio cuerpo del trabajador en un lugar central en el nuevo proceso de trabajo. «Sobre todo, el banco lo que evalúa es la parte comercial, le has dedicado el tiempo suficiente, has sido educado y amable, le has tratado de usted, te has levantado y le has dado la mano [...] un montón de cosas que haces en cuanto a nivel de empatía con el paisano» (entrevistado 9).

De esta forma, los individuos deben llevar a cabo en su día a día un «trabajo emocional» (Hochschild, 1979) que consiste en controlar (autocontrolar) los sentimientos propios, buscando suprimir los existentes o provocar unos nuevos, y en donde se logra una manifestación pública de todo el cuerpo cuyo objetivo es el impactar en el estado emocional del otro. Se espera que los trabajadores sean capaces de controlar y adecuar sus emociones o, al menos, alinear la expresión externa de estas a las reglas establecidas por la dirección (Wharton, 2009), aspecto que se va a lograr siguiendo unas determinadas pautas en función del trabajo desarrollado (Del Bono, 2005). Así, el empleado debe ser capaz, mediante la utilización de su cuerpo, de ofrecer una apariencia de seguridad y cordialidad o un trato afable hacia el cliente, con el fin de modificar su predisposición para que este sea más proclive a la compra de productos y servicios financieros ofertados. Por último, señalar que, dentro de este mecanismo, es relevante que las evaluaciones sean conocidas por los propios empleados: la entidad indica aquellos comportamientos que, al ser marcados como evaluables, espera que sean ejecutados por los empleados en su trato con los clientes, condicionando el comportamiento de la plantilla y su uniformidad en el trato dado, ya sea mediante el reconocimiento o la reprimenda más o menos velada. «Eso impacta en el variable de cada uno de los empleados [...] la satisfacción del cliente repercute en la oficina y luego de ese porcentaje te repercute a ti personalmente» (entrevistado 7).

Todos estos comportamientos orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente tienen como meta el logro de los objetivos organizativos (Du Gay, 2003) y, en determinadas situaciones, estas entidades han comercializado productos financieros complejos a un público que no poseía la necesaria formación financiera para lograr su adecuado entendimiento (Muñoz, 2016). Durante la última crisis financiera sufrida, y por problemas de liquidez y solvencia, estas organizaciones fueron receptoras de ayudas públicas que chocaban con los altos sueldos y bonus cobrados por sus directivos, lo que impactó negativamente en la percepción de sus clientes y estableció su imagen global como fría y distante (Bravo, Matute y Pina, 2015) cuando no se percibe su comportamiento como «arrogante» o «superior» (Alloza, 2008) o se les acusa de ser las personas responsables de la crisis sufrida (Sánchez, 2014) y existe poca confianza en el propio sector derivado de su comportamiento (Garrido, 2017; Reputation Institute, 2019).

### 3.3 Realización de actividades lúdicas

Las nuevas ideologías empresariales aplicadas en las organizaciones demandan un mayor compromiso por parte de sus plantillas. Este aspecto representa una ventaja competitiva esencial dentro de una economía globalizada y puede ser definido como el grado en que los individuos se identifican con las organizaciones en las que trabajan y sus fines empresariales y perciben que sus propósitos e intereses personales y los de la empresa son complementarios y compatibles (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009; Ariza-Montes, Lucia-Casademunt y Morales-Gutiérrez, 2013; Omar, Paris y Vaamonde, 2009; Sánchez, 2014). Este aspecto es recogido de forma profusa en las memorias anuales, donde se apela a cómo el empleado debe estar implicado con la organización y se guía su comportamiento diario: «un banco formado por un equipo muy comprometido» (Bankia, 2016: 6), con trabajadores «motivados» (La Caixa, 2017: 50) que se encuentran «trabajando con pasión e ilusión» (BBVA, 2017: 19), mostrándose —desde el punto de vista de la entidad— como una pasión voluntaria que el empleado despliega en las actividades que realiza (Pérez-Zapata, Álvarez y Castaño, 2017) y buscando un sujeto más comprometido que no solo realice las tareas, sino que sea capaz de darlo todo, que participe y se involucre (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009). A su vez, este compromiso lleva a que el empleado considere que la evolución de la entidad depende de su propia actividad en el trabajo y la gestión que logre hacer sobre sí mismo (Du Gay, 2019) y le guía a ser responsable del rendimiento de la empresa y a asumir una serie de obligaciones

ante ella (Castellanos y Pedreño, 2005). Así, el negocio pasa a convertirse en algo propio y como tal debe ser gestionado. Estos se deben considerar «propietarios» (BBVA, 2017: 19) y «dueños» (BBVA, 2018: 21) de la organización.

Con el fin de aumentar el sentimiento de compromiso y pertenencia al grupo, estas entidades financieras llevan a cabo una serie de actividades en las que el empleado pueda participar. «En nuestra plataforma interna puedes proponer actividades o que se promocióne una actividad, el Banco sí que hace alguna ayuda» (entrevistado 15). Se elaboran revistas internas, se organizan cursos de cocina o de yoga, se incentiva la participación en eventos deportivos o la visita a parques de atracciones. La entidad suele sufragar los costes de la actividad y cubre los gastos de viaje, alojamiento o inscripción, el mantenimiento interno de las publicaciones o el pago a los profesores en cursos. «El maratón de Asturias, que patrocina Liberbank, todos los empleados podemos ir gratis» (entrevistado 13). El objetivo buscado mediante la realización de estas prácticas sería el fomentar la involucración del empleado en el «proyecto de empresa» (Castellanos y Pedreño, 2005: 227). «Te animan a que participes» (entrevistado 13). «Carreras de correr patrocinadas por el Banco que te animan a que la gente haga y demás» (entrevistado 8).

Todas estas actividades tienen un carácter lúdico, se realizan tanto durante la jornada laboral como fuera de este horario y se involucra a la familia del empleado, en una difuminación de la vida personal y laboral, del ocio y el trabajo. «La reunión esa que se... que toda la zona nos juntábamos [...] la última fue en un... nos juntamos en un parque de aventuras, temáticos de estos que hay en Navarra y nada iba la gente con sus familias con sus niños y tal, no se hablaba nada de negocio» (entrevistado 16). Adicionalmente, no solo se le invita a participar pasivamente en las actividades diseñadas por un departamento central, sino que él mismo puede involucrarse en su diseño. Así, aspectos como su imaginación o sus ideas se dirigen hacia su elaboración, utilizando sus energías en su construcción y en dónde se encuentre feliz aplicando su creatividad en el entorno empresarial (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018; Willmott, 2007). «Muchas veces surgen por iniciativa de los propios empleados [...] nosotros tenemos la posibilidad de organizar un algo, lo que sea y puedo elevar ese evento que yo quiero hacer. Lo puedo hacer mediante una plataforma de un portal de empleado» (entrevistado 8). «Fueron ellos quienes renombraron la publicación en 2017 y quienes la alimentan diariamente con propuestas de reportajes, fotografías y numerosos comentarios que ponen en valor el reconocimiento y el trabajo en equipo, a la vez que contribuyen a reforzar el orgullo de pertenencia, los valores y la cultura de Bankia» (Bankia, 2017: 68).

En la realización de estas actividades el empleado debe poner en juego una serie de habilidades desplegadas bajo este ámbito, tales como la simpatía, la amabilidad o la cooperación, y generar una dinámica, tanto grupal como interpersonal, positiva que refuerce la cohesión de grupo y los vínculos personales entre sus miembros.<sup>7</sup> Estos aspectos que, si bien antes habían quedado al margen del ámbito laboral, ahora pasan a ser utilizados dentro de la lógica productiva: las tareas serán ejecutadas con más eficiencia al haber compartido cierta intimidad (en forma de tiempo y espacio extralaboral) con el resto de los compañeros, al haber logrado orientar una serie de valores y afectos interpersonales al logro de los fines de la organización. «El Banco tiene muchas actividades vamos a decir extralaborales un poco para fomentar el trabajo en equipo, que haya buen rollo entre los compañeros y demás» (entrevistado 8). Por último, surgiría un tipo de disciplina grupal, que Sennett califica de «poder sin autoridad» (Sennett, 2004), por el cual la responsabilidad sobre lo producido, la calidad y la velocidad de ejecución pasa a ser responsabilidad del grupo. «Nosotros somos un gran equipo, nos llevamos muy bien, aunque te parezca mentira porque trabajamos la mayor parte del mes con una bastante tensión, pero nos llevamos superbien, somos un equipo estupendo, si no, no funcionaría, la consecución de objetivos y demás cosas, no funcionaría [...] aquí trabajamos todos a una» (entrevistado 3). Este grupo debe ser, a su vez, el responsable de disciplinar y lograr que estas tareas se ejecuten de forma óptima por los individuos, diluyéndose, de este modo, la responsabilidad de los directivos de la organización. «El buen ambiente es fundamental, yo no digo que nos llevemos bien para irnos de cañas, es que crea compañerismos, nos ayudamos unos a otros, porque es verdad como te decía que tenemos objetivos individuales por segmentos y como muy controlados [...] nosotros nos tenemos que ayudar entre todos, si no te ayudas y no hay buen ambiente [...] se va todo a la mierda, tiene que haber apoyo y trabajo en equipo, al final cada uno con sus objetivos, pero remando todos en un objetivo en común» (entrevistado 9).

---

<sup>7</sup> Estos factores contrastan con el modo de organización laboral flexible que incrementa la competencia entre empleados en lo que supone un aspecto paradójico de la nueva organización del trabajo (Candil, 2020).

#### 4. CONCLUSIONES

En este artículo hemos analizado, como primer punto, los cambios producidos hacia una producción flexible que condujo a las organizaciones a su adaptación interna organizativa. Dentro de este nuevo marco hemos señalado cómo el gerencialismo, y sus valores provenientes del mundo empresarial, pasan a impregnar todos los ámbitos laborales, donde la figura del emprendedor surge como referencia dentro de este nuevo paradigma.

Mediante entrevistas con empleados de sucursales bancarias y la información recogida en las memorias anuales publicadas por estas entidades, hemos analizado una serie de dispositivos organizacionales por la cual opera esta nueva ideología empresarial que difunde una cultura organizacional funcional a sus intereses y en la cual el trabajador interioriza una serie de valores que permite la «construcción de nuevas actitudes comportamentales» (Lahera, 2004: 80) y debe estar involucrado con lo establecido por la dirección e integrado en la entidad y mostrarse colaborador y participativo. Así, estos aspectos se pueden rastrear en las tres prácticas analizadas en este artículo. De este modo, en la evaluación anual son incluidos diversos aspectos personales que el empleado debe utilizar para el logro de los objetivos organizativos buscando la interiorización de estos valores. Como segundo punto, en especial se requiere la aplicación de sus recursos hacia la satisfacción del cliente, aspecto que es controlado por la organización mediante encuestas dirigidas a estos. A su vez, estos aspectos van a ser reforzados mediante la realización de actividades lúdicas que permiten el incremento del sentimiento de pertenencia y compromiso con la entidad y sus compañeros. Finalmente, todos estos aspectos relacionados con prácticas emprendedoras son recogidos y publicitados en las memorias anuales como requisitos que debe cumplir su plantilla.

A futuro, es previsible que el número de sucursales bancarias disminuya, en línea con lo ocurrido en nuestro país desde el año 2008 (Carbó y Rodríguez, 2016) e incentivado por la digitalización de los servicios bancarios (Conesa, Espinosa, Forte y Tortosa-Ausina, 2016), no estimándose que el sector bancario en su conjunto vaya a crecer al menos a corto plazo (Carbó y Rodríguez, 2017; Maudos, 2017b). Adicionalmente, se estima 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 esta reducción de empleados y sucursales (Garrido, 2017) y donde aquellas que se mantengan sean más centros dedicados al asesoramiento y venta de productos y



servicios financieros que centros dedicados a la ejecución de operaciones bancarias tradicionales (Maudos, 2017a; PwC e IE- Business School, 2013).

La forma en la cual afectarán todos estos cambios al modo de trabajar en oficinas bancarias es una incógnita. No obstante, siguiendo la apreciación de Castel que afirma que «el mañana traerá consigo lo desconocido. Sin embargo, también le dará forma lo que herede del día de hoy» (Castel, 1995: 365), entendemos que los mensajes establecidos desde el *management* seguirán promoviendo aquellos comportamientos relacionados con el compromiso, la participación, la autonomía y la autorresponsabilidad y con ciertas adaptaciones a la situación de pospandemia (Fernández Rodríguez, 2020). Todo ello bajo un contexto de incremento de competencia derivado de la entrada de nuevas empresas ajenas al sector —las denominadas *FinTech*— (Boot, Hoffmann, Laveen y Ratnovski, 2021; Roldán, 2015) pudiendo incrementar la carga y la intensidad del trabajo realizado por estos trabajadores para hacer frente a este incremento de competencia, sumando a la reducción general de empleados ya comentado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Luis E. (2013). La sociohermenéutica como programa de investigación en sociología. *Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura*, 761(189), 2035.
- Alonso, Luis E. y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2009). Usos del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria. En Crespo, Eduardo, Prieto, Carlos y Serrano, Amparo (coord.). *Trabajo, subjetividad y ciudadanía* (229-258). Madrid: Complutense/CIS.
- Alonso, Luis E. y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2013). *Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, Luis E. y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- Alonso, Luis E. y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2020). Capitalismo y personalidad: consideraciones sobre los discursos empresariales de

- la rentabilización del yo a través de la marca personal. *Política y Sociedad*, 57(2), 521-541. doi: <https://doi.org/10.5209/poso.65926>
- Alós, Ramón (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26(1), 123-148.
- Alloza, Angel (2008). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371-379.
- Ampudia de Haro, Fernando (2019). Gerencialismo universitario y publicación científica. *Debats*, 133(1), 47-62.
- Ardevol, Elisenda, Bertrán, Marta, Callén, Blanca y Pérez, Carmen (2003). Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 3, 72-92.
- Ariza-Montes, Jose A., Lucia-Casademunt, Ana M. y Morales-Gutiérrez, Alfonso C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 38, 32-49.
- Banco de España (2020). BIEST. Sistema de búsqueda de información estadística. Recuperado de: [http://app.bde.es/bie\\_www/faces/bie\\_wwwias/jsp/op/Home/pHome.jsp](http://app.bde.es/bie_www/faces/bie_wwwias/jsp/op/Home/pHome.jsp).
- Bankia (2014). Informe BFA-BANKIA. Año II. Recuperado de: <https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/statics/docs/informes-anuales/informe-bfa-bankia-ano-2.pdf>
- Bankia (2015). Informe BFA-Bankia. Año III. Recuperado de: <https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/statics/docs/informes-anuales/informe-bfa-bankia-ano-3.pdf>
- Bankia (2016). 2016 Informe anual Bankia. Recuperado de: <https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/statics/docs/informes-anuales/informe-anual-bankia-2016.pdf>
- Bankia (2017). Informe anual 2017. Recuperado de: <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-2017.pdf>

- BBVA (2017). BBVA en 2017. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-en-2017-1.pdf>
- BBVA (2018). BBVA en 2018. Recuperado de: [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018\\_Esp.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018_Esp.pdf)
- Bernal, Enrique (2002). Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet. *Boletín económico de ICE*, 2720.
- Boot, Arnoud, Hoffmann, Peter, Laeven, Luc y Ratnovski, Lev (2021). Fintech: what's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53, 1-13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>
- Bravo, Rafael, Matute, Jorge y Pina, José (2016). Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 10(4), 687-714.
- Bruno, Isabelle (2009). The 'Indefinite Discipline' of Competitiveness Benchmarking as a Neoliberal Technology of Government. *Minerva*, 47(3), 261-280.
- Bueno, Eduardo, Longo-Somoza, Mónica, Morcillo, Patricio y Salmador, María P. (2017). La innovación del modelo de negocio bancario: el reto de la banca digital. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 120, 3-6.
- Callejo, Javier (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 409-422.
- Candil, Daniel (2020). Tecnologías de subjetivación del intraemprendedor: el caso de la consultoría. *Revista Española de Sociología*, 29(2), 233-248.
- Carbó, Santiago y Rodríguez, Francisco (2016). Otro giro en la reestructuración bancaria. *Cuadernos de Información Económica*, 252, 84-97.

- Carbó, Santiago y Rodríguez, Francisco (2017). La banca española en Europa: de la transición a la acción. *Cuadernos de Información Económica*, 257, 1-9.
- Carpio, Ana M., Ramos, Irene y Recuero, Carmen (1995). Mercado de trabajo en la banca privada española. *Cuadernos de relaciones laborales*, 7, 181-208.
- Castaño, Cecilia (1994). *Tecnología, empleo y trabajo en España*. Madrid: Alianza.
- Castel, Robert (1995). *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós.
- Castellanos, Mari L. y Pedreño, Andrés (2005). La mirada del turista y la corporeidad del trabajo en la reestructuración productiva del sector turístico. En Castillo Alonso, Juan José (ed.). *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (221-264). Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Castells, Manuel (2016). *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- Conde, Fernando (2016). Introducción al análisis sociológico del sistema de discursos. En García Ferrando, Manuel, Ibáñez, Jesús y Alvira, Francisco. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (641-663). Madrid: Alianza Editorial.
- Conesa, David, Espinosa, Priscila, Forte, Anabel y Tortosa-Ausina, Emili (2016). ¿Existen demasiadas sucursales bancarias en España? Un análisis para el periodo 1999-2011. *Cuadernos económicos de ICE*, 92, 199-232.
- Crespo, Eduardo y Serrano, Amparo (2011). Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicologización política del trabajo. En Ovejero Bernal, Anastasio (coord.). *Perspectivas recientes y críticas en la Psicología Social actual* (246-263). Madrid: Biblioteca Nueva.
- De Pablo, Antonio (1998). Nuevas formas de organización del trabajo: una realidad variada y selectiva. *Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* (98-106). Madrid: Universidad

- Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/6650/1/9806.pdf>
- Del Bono, Andrea (2005). Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales. En Castillo Alonso, Juan José (ed.). *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (347-394). Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Díaz, Enrique (2014). La construcción educativa del nuevo sujeto neoliberal. *El Viejo Topo* (septiembre 2014), 38-47. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280777316\\_La\\_construccion\\_educativa\\_del\\_nuevo\\_sujeto\\_neoliberal#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/280777316_La_construccion_educativa_del_nuevo_sujeto_neoliberal#fullTextFileContent)
- Du Gay, Paul (2003). Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública. Cuestiones de identidad cultural (251-281). Buenos Aires: Amorrortu.
- Du Gay, Paul (2019). *Consumo e identidad en el trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. (2007). Estudios críticos de la gestión: una visión general. En Fernández Rodríguez, Carlos Jesús. *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (339-390). Madrid: Siglo XXI.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>
- Garrido, Antoni (2017). Perspectivas del sistema bancario español: ¿evolución o revolución? *Mediterráneo Económico*, 29, 49-62.
- González, Zenona (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(1), 71-92.
- González, Zenona y Calvo, Margarita (2000). El nuevo marco de las entidades financieras españolas. *Serie estudios-Instituto Universitario de la Empresa*, 41, 1-29.
- Gorz, André (1991). *La metamorfosis del trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.

- Harvey, David (1990). *La condición de la postmodernidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Hochschild, Arlie R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, Arlie R. (1983). *The managed heart: the commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jódar, Francisco y Gómez, Lucía (2007). Educación posdisciplinaria, formación de nuevas subjetividades y gubernamentalidad neoliberal. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12, 381-404.
- Korczyński, Marek (2001). The contradictions of service work: call centre as customer-oriented bureaucracy. En Sturdy, Andrew, Grugulis, Irena y Willmott, Hugh (eds.). *Customer service: Empowerment or Entrapment* (79-101). Hampshire: Palgrave.
- Lahera, Arturo (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Editorial Catarata.
- Lash, Scott y Urry, John (1998). *Economías de signos y espacios*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Laval, Christian y Dardot, Pierre (2015). *La nueva razón del mundo*. Barcelona: Gedisa.
- La Caixa (2015). Informe corporativo integrado (2015). Recuperado de: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/responsabilidad\\_corporativa/Informe\\_Corporativo\\_Integrado\\_2015\\_CaixaBank.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/responsabilidad_corporativa/Informe_Corporativo_Integrado_2015_CaixaBank.pdf)
- La Caixa (2017). Informe corporativo integrado (2017). Recuperado de: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/responsabilidad\\_corporativa/ICI\\_2017\\_ESP.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/responsabilidad_corporativa/ICI_2017_ESP.pdf)
- León, Raúl (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Linhart, Danièle (2013). La emergencia de una precariedad subjetiva en los asalariados estables. En Tejerina, Benjamín, Cavia, Beatriz, Fortino, Sabine y Calderón, José Ángel. *Crisis y precariedad vital*:

- trabajo, prácticas sociales y modos de vida en Francia y España* (67-85). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Marazzi, Christian (2003). *El sitio de los calcetines*. Madrid: Akal.
- Martín Rojo, Luisa (1997). El orden social de los discursos. *Discurso, teoría y análisis*, 21-22, 1-37.
- Martínez, Laureano y Amigot, Patricia (2015). Una aproximación al discurso europeo sobre la educación emprendedora a nivel superior: ¿cambiar la mentalidad para generar empleo? *Arxius de Ciències Socials* (32), 99-110. Recuperado de: <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/49037/5267668.pdf?sequence=1>
- Maudos, Joaquín (2017a). El acceso a los servicios bancarios en España. El impacto de la reducción del número de oficinas. *Mediterráneo Económico* 29, 265-286. Recuperado de: <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/65825/123616.pdf?sequence=1>
- Maudos, Joaquín (2017b). Modelos de negocio en la banca europea: cambios recientes. *Cuadernos de Información económica*, 257, 11-25. Recuperado de [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_CIE/257arto3.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/257arto3.pdf)
- Maudos, Joaquín y Fernández, Juan (2008). *El sector bancario español en el contexto internacional: evolución reciente y retos futuros*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Mezo, Josu (2016). Explotación de datos secundarios. En García Ferrando, Manuel, Ibáñez, Jesús y Alvira, Francisco. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (485-521). Madrid: Alianza Editorial.
- Muñoz, Rocío (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.
- Omar, Alicia, Paris, Laura y Vaamonde, Juan D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 9, 27-44.
- Ontiveros, Emilio, Martín, Álvaro, Navarro, María Á. y Rodríguez, Esther (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Barcelona: Ariel.

- Ortí, Alfonso (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. En García Ferrando, Manuel, Ibáñez, Jesús y Alvira, Francisco. *El análisis de la realidad social* (189-221). Madrid: Alianza Editorial.
- Papaioannou, Elias (2007). *Finance and growth: a macroeconomic assessment of the evidence from an European angle. ECB Working Paper*. Frankfurt: European Central Bank.
- Pérez-Zapata, Óscar, Álvarez, Gloria y Castaño, Celia (2017). Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces». *Política y Sociedad*, 54(3), 707-732.
- Pongratz, Hans J. y Voß, Günter (2003). From employee to 'entreployee': Towards a 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation*, 8(3), 239-254.
- PwC e IE- Business School (2013). *La banca en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global*. Madrid: PwC-IE Business School.
- Reputation Institute (2019). *Is the reputation of the banking industry in Spain still facing a crisis?* Recuperado de: <https://www.reputationinstitute.com/research/banking-industry-spain-insights-brief>
- Revilla, Juan C. y Tovar, Francisco J. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (REIS), 135(1), 47-67.
- Roldán, Jose M. (2015). La revolución digital y su potencial impacto sobre los modelos de negocio bancarios: algunas reflexiones iniciales. Seminario IVIE Valencia. Recuperado de: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/12/01-201500533.pdf>
- Safón, Vicente (1997). ¿Del Fordismo al Postfordismo? El Advenimiento de los Nuevos Modelos de Organización Industrial. *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI* (310-318). Recuperado de: <https://poraquipasocompadre.files.wordpress.com/2016/03/del-fordismo-al-postfordismo.pdf>



- Sánchez, María (2014). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas. *Pecunia*, 16-17, 85-100.
- Sanchís, Joan (2001). Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 77-107.
- Sanchís, Joan y Campos, Vanessa (2010). Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas. *Dirección y Organización*, 40, 67-77.
- Sennett, Richard (2004). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Serrano, Amparo, Martín, María y Crespo, Eduardo (2013). La regulación paradójica del trabajo y el gobierno de las voluntades. En Tejerina, Benjamín, Cavia, Beatriz, Fortino, Sabine y Calderón, José Ángel. *Crisis y precariedad vital: trabajo, prácticas sociales y modos de vida en Francia y España* (115-144). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Thompson, Paul y Ackroyd, Stephen (2007). ¿Reina la calma en el frente de trabajo?: una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido. En Fernández Rodríguez, Carlos Jesús. *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (207-234). Madrid: Siglo XXI.
- Valdunciel, Laura, Flórez, Marcela y Dávila, José A. M. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista asturiana de economía*, 38(1), 79-108.
- von Löhneysen, Eberhard y Grimá, Joan (1991). Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales. *Papeles de economía española*, 49, 221-236.
- Wharton, Amy (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 147-165. doi: 10.1146/annurev-soc-070308-115944
- Willmott, Hugh (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En Fernández Rodríguez, Carlos Jesús. *Vigilar y organizar: una*

*introducción a los Critical Management Studies* (103-160). Madrid: Siglo XXI.

Zarifian, Philippe (1999). *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio*. Montevideo: Cinterfor/OIT.