

## Analizando el impacto del cliente en las entidades financiera

**Juan Yrazusta Arango**Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) ✉ <https://dx.doi.org/10.5209/crla.93273>

Recibido: 19 de enero de 2024 • Aceptado 6 de julio de 2024

**Resumen:** En este estudio abordamos los cambios producidos durante los últimos años en el rol del cliente, dentro de un nuevo modelo mucho más competitivo y que prima la flexibilidad en todos los ámbitos. En concreto, se analiza, a través de la realización de entrevistas abiertas con empleados de oficinas bancarias y documentación pública del sector, cómo estas transformaciones impactan en las entidades financieras de nuestro país, condicionando las estrategias internas y el trabajo realizado por los empleados, llegando a impactar en la propia configuración de los espacios.

**Palabras clave:** entidades financieras; cambio organizativo; cliente; trabajo; configuración de espacios.

## ENG Analyzing customer's impact on financial institutions

**Abstract:** In this study we address the changes that have taken place in recent years in the role of the customer, within a new, much more competitive model that gives priority to flexibility in all areas. Specifically, we analyze, through the discourse of workers and documentation of the sector, how these transformations impact on financial institutions in our country, conditioning internal strategies and the work carried out by employees and even impacting on the configuration of the spaces themselves.

**Keywords:** financial institutions; organizational change; customer; space configuration.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Enmarcando las transformaciones globales. 3. Metodología. 4. Analizando los cambios e impactos derivados de la relación con el cliente. 4.1. La satisfacción del cliente. 4.2. Segmentación de clientes, empleados y productos. 4.3. La transformación de los espacios. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

**Cómo citar:** Yrazusta Arango, J. (2025). Analizando el impacto del cliente en las entidades financieras, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 167-182.

El sector era totalmente diferente a lo que es ahora, los bancos no tenían realmente que salir, la gente acudía a ellos y no había la misma competitividad.

Ellis y Taylor (2010)

## 1. Introducción<sup>1</sup>

El rol del cliente ha sufrido una profunda mutación durante los últimos años. En la actualidad, se otorga un papel central a su figura dentro de las organizaciones, buscando cubrir sus necesidades e impactando en las estrategias desarrolladas. Esta importancia que se le concede al cliente surge como un aspecto fundamental dentro del discurso empresarial a partir de la década de los años ochenta del siglo veinte (Fernández Rodríguez, 2022) en donde, junto con las transformaciones globales en la cual opera un modelo basado en las tecnologías de la información y la comunicación (Castells, 2000), se van a ir incorporando sus demandas en las características del servicio prestado (Serrano, Martín y Crespo, 2013). Por otro lado, en el plano político los individuos son considerados ciudadanos en función de su capacidad de compra de bienes y servicios surgiendo la denominada “ciudadanía del consumidor” (Lash y Urry, 1998).

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 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 los clientes. Clientes que, por su parte, también se han transformado, surgiendo un modelo de consumidor con una mayor cultura financiera, unos nuevos hábitos de consumo y más exigente en su relación con las entidades bancarias.

El objetivo de este estudio es analizar cómo esta centralidad del cliente impacta en el trabajo dentro de las entidades financieras de nuestro país. Para ello, se ha realizado un análisis de los discursos emitidos por los trabajadores de estas organizaciones y complementándose con el estudio de las publicaciones emitidas por estas entidades durante los últimos años. Respecto a la estructura del artículo, este organiza en cuatro partes. En la primera de ellas, se contextualizará los cambios ocurridos durante los últimos años, tanto a nivel global como, concretamente, a nivel financiero y que nos permitirá enmarcar adecuadamente el estudio realizado posteriormente. En segundo lugar, se expone en detalle la metodología utilizada en este estudio, para continuar dentro de la tercera sección con el análisis acerca del impacto que supone la figura del cliente sobre las entidades financieras en España. Finalmente, el estudio concluye con un apartado de conclusiones que recoge las principales aportaciones del estudio y la bibliografía utilizada.

## 2. Enmarcando las transformaciones globales

Dentro de los países capitalistas avanzados y hasta la crisis ocurrida durante los años setenta del pasado siglo rige un periodo caracterizado por un crecimiento estable, pleno empleo, una elevación general de los niveles de vida y una producción en masa de bienes estandarizados absorbida mediante un consumo cada vez más profundo y generalizado (Alonso, 2007; Harvey, 1990; Hirst y Zeitlin, 1991; Piore y Sabel, 1984). Esta situación se debe en gran parte a la redistribución llevada a cabo por un estado de bienestar keynesiano convertido en actor económico estimulando el consumo y llevando a cabo una fuerte inversión pública que incentive la economía (Coriat, 2000; Fernández Rodríguez, 2019). Este sistema empieza a mostrar signos de declive con el surgimiento de las crisis del petróleo de los años 1973 y 1979 y la ruptura del sistema de Bretton Woods que lo había posibilitado (Coriat, 2000; Fraser, 2003), originando una caída de la rentabilidad y la productividad empresarial, una mayor segmentación en los mercados y un

<sup>1</sup> Mi agradecimiento a Carlos J. Fernández Rodríguez, así como a los/as revisores/as anónimos por sus comentarios y sugerencias los cuales han enriquecido el presente artículo.

incremento de la competitividad internacional donde la demanda se acomodaba mal a la producción en serie existente (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; Boltanski y Chiapello, 2002; Fernández Rodríguez, 2007).

Esta ruptura dará 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) afectando igualmente al ámbito político y social (Harvey, 1990). Las organizaciones se ven impulsadas a responder a pequeñas variaciones en los gustos de los clientes, implantando un modelo organizado en pequeños grupos de empleados altamente adaptable a las variaciones del mercado, en un ambiente de máxima competencia y donde los mercados van a priorizar las preferencias de los consumidores individuales (Alos, 2008, Coriat, 2000; Du Gay, 2019; Marazzi, 2003) produciéndose un giro hacia una producción más ligera capaz de hacer frente a esta demanda global fragmentada y exigente (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018; Castells, 2016; Piore y Sabel, 1984).

Si estas eran las transformaciones que se producían a nivel global, a finales de los años ochenta en España y a nivel financiero se produjo la liberalización del sector (González y Calvo, 2000; Muñoz, 2016; Sudriá, 2014), conduciendo a un impulso en el crecimiento de entidades y sucursales financieras –a principios de los años sesenta no se llegarían a 3.000 oficinas operativas sobrepasando a finales de los años setenta las 11.000 (Muñoz, 2016)– conduciendo a una saturación de los mercados y una expansión cualitativa del negocio basada en ofrecer al cliente una serie de productos diferenciados en función de sus características. A lo cual debemos sumar avances tan importantes como las tarjetas de crédito (1971), los Terminales de Puntos de Venta (1972) o los cajeros automáticos (1974) y logrando que muchas de las tareas simples y repetitivas pasen a ser ejecutadas por el propio cliente sin necesidad de ningún intermediario (Castaño, 1994). Unos años más tarde se añadiría la interconexión de sistemas facilitada por el desarrollo de las telecomunicaciones y, en especial, la irrupción de Internet, surgiendo diversos canales por los que el cliente puede acceder a los productos y servicios financieros (tales como la banca telefónica o la banca por Internet) desplazando a la sucursal como único punto de venta (Maudos y Fernández, 2008) e incrementando la competencia debido a la disminución en las barreras de entrada (Bernal, 2002).

A nivel español, desde principios de los años noventa hasta el año 2008, existe un crecimiento en el conjunto de la economía superior a los países del entorno basado en una serie de factores estructurales, como una mayor demanda de vivienda –impulsada por la llegada de las cohortes pertenecientes al “baby boom” a edades vitales en las que se construye un hogar– o el fenómeno migratorio de estos años, y de factores coyunturales relacionados con la existencia de un periodo de bonanza económica y bajos tipos de interés. Así, desde 1997 a 2006 la tasa real anual española crecía a un 3,82% frente al 2,30% de los países europeos y beneficiándose el sector bancario de esta senda e incrementando sus activos en un 6% anual (Fernández de Guevara, 2007; Maudos y Fernández, 2008).

La posterior crisis financiera del año 2008 generó un clima de desconfianza en todo el mercado financiero y una contracción de la liquidez que, en el caso español, derivó en dificultades de financiación y un impacto sobre los precios de la vivienda (Álvarez, 2008; Fernández de Lis y García, 2008). A nivel de entidades financieras, se produjo una reducción en su número (afectando principalmente a las Cajas de Ahorro), su red de sucursales y de empleados (Banco de España, 2008; 2011; 2014; Garrido, 2017). Estos movimientos han sido paralelos al incremento en los niveles de concentración en el sector donde los cuatro principales bancos en el año 2000 agrupaban el 50% del mercado (Alloza, 2008) aspecto que se ha ido recrudeciendo en los últimos años (San Basilio y Arnal, 2021). En la actualidad, el cómputo medio de sucursales y empleados sigue una tendencia decreciente (Banco de España, 2020) al igual que en el resto de países de la Unión Europea (Banco Central Europeo, 2020) y estimándose a futuro que este proceso continúe acelerado por la digitalización de servicios financieros (Conesa et al., 2016).

En el plano de los clientes, aspecto en el cual se centra este estudio, debemos señalar cómo las últimas crisis y fluctuaciones en el sistema financiero español han impactado en la opinión que mantiene la ciudadanía sobre el sector. En 2012, las ayudas públicas destinadas a evitar

la quiebra de entidades financieras ascendían en Estados Unidos y Europa a 430 mil millones de euros (Ontiveros et al., 2012) lo cual chocaba con los altos sueldos y bonus cobrados por directivos, cuya imagen se ha visto seriamente dañada y produciéndose un rechazo hacia su figura (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018) contemplando su comportamiento como “arrogante” o “superior” (Alloza, 2008) o siendo acusados de ser los responsables de la crisis sufrida (Sánchez, 2014) y minando su credibilidad (Bravo, Matute y Pina, 2015; Edelman, 2014; Garrido, 2017; Reputation Institute, 2019) reconociendo el propio sector como, dentro de los grandes desafíos a los que se enfrenta las entidades de crédito españolas, se encuentra la necesidad de mejorar la imagen y reputación del sector bancario con el fin de incrementar la confianza de los clientes (Banco de España, 2018).

### 3. Metodología

Con el fin de lograr el objetivo marcado en este estudio se han combinado dos métodos cuyos resultados, centrado en la figura del cliente, son parte de un análisis más global que excede lo aquí expuesto (no incluyendo aspectos como la transformación del trabajo realizado por los empleados o el análisis de la formación recibida por las entidades financieras) El primero de ellos se ha basado en la realización de entrevistas abiertas con trabajadores de sucursales bancarias. Estas entrevistas las definimos como una conversación entre dos personas dirigida a la obtención de información sobre un objeto específico que se ha preestablecido anteriormente mediante un acuerdo entre las dos partes (Sierra, 2019) y cuyo desarrollo se asemeja a una conversación fluida en la cual son tratados diversos temas, alejándonos de lo que podría ser un interrogatorio al informante y construida tanto por el entrevistado como por el entrevistador (Alonso, 1998; 2016). En concreto, en este análisis buscamos estudiar las valoraciones de los entrevistados sobre el rol que representa el cliente en su día a día (Ardévol et al., 2003), tratando de capturar la riqueza y complejidad que tiene el objeto de estudio (Valles, 2014).

Se han incluido veinte entrevistas en profundidad a trabajadores de sucursales bancarias en nuestro país, realizadas desde octubre de 2019 a abril de 2020 y cubriendo todas las posiciones existentes a nivel de oficina en una entidad de crédito minorista: cinco de ellos ocupaban posiciones de atención al público en ventanilla, seis son gestores comerciales de clientes y el resto mantienen puestos de autoridad: cuatro subdirectores y cinco directores. El rango de edad de los informantes es de los 35 a los 59 años, compuesto por 12 hombres y 8 mujeres, una formación en general alta (licenciatura-máster) y con una media de 16 años trabajando en oficina bancaria. Su modalidad contractual es fija, lo cual es lo predominante a nivel de entidades financieras (BBVA, 2017; La Caixa, 2018; Bankia, 2018) desarrollando su carrera profesional dentro de la misma organización y, en aquellos casos en los que ha habido un cambio de empresa, esta ha sido dentro del propio sector y por voluntad propia. La duración media de las entrevistas sido de cuarenta y cinco minutos, en donde los principales temas tratados fueron la organización de las tareas y su evolución a lo largo del tiempo, las relaciones de trabajo con los compañeros, la formación recibida por parte de la empresa y el impacto de los clientes sobre el trabajo realizado. A todos los entrevistados se les garantizó el anonimato y el empleo confidencial de la información suministrada. Durante la entrevista, se ha mantenido una actitud abierta ante las confesiones de los entrevistados (Callejo, 2002) siendo ellos los que iban construyendo su propio discurso sobre los temas que íbamos abordando (Ardévol et al., 2003). Los primeros empleados nos proporcionaron información muy relevante para el estudio, aspecto que fue decreciendo a media que incorporábamos más entrevistados (Berteaux, 1993) y llegando a un punto en el cual se iba repitiendo la información, momento en el cual nos íbamos acercando al punto de saturación que menciona Callejo (1998) en el que ya no aparece nada nuevo y únicamente nos ayudaba a la confirmación de aquello que habíamos comprendido, añadiendo únicamente “ligeras variaciones individuales” (Berteaux, 1993: 27). Por último, respecto a la captación de los entrevistados, se utilizó los contactos personales, recurriendo a amigos y conocidos, recurso que en este tipo de trabajos es la forma más habitual de conseguir contactos (Valles, 2014) y aumentándose mediante la aplicación de la técnica de bola de nieve.

Como segunda estrategia seguida en este estudio, se ha incluido el análisis de las memorias anuales de tres de las organizaciones financieras más relevantes del país, en concreto, BBVA, Bankia y Caixabank publicadas en sus páginas web entre los años 2014 y 2018 –estas dos últimas organizaciones (Bankia y Caixabank) pasaron a fusionarse en el año 2020 en una sola entidad (San Basilio y Arnal, 2021)–. En estas publicaciones periódicas, además de ofrecer información relativa a su situación contable y financiera y la gestión interna de los riesgos, exponen sus puntos de vista en torno al rol que el cliente desempeña en su organización, aspecto en el que nos hemos centrado. Para ello, tras su lectura de estos 15 documentos fueron creadas una serie de categorías (tales como “Satisfacción del cliente”, “Centralidad del cliente” o “Interacción con el cliente”) de cara a poder analizar la información de cada uno de estos documentos en torno a esta figura. La finalidad con este ejercicio es tratar de captar el punto de vista de la organización (Martín Rojo, 1997), analizando por lo tanto el plano de los emisores, de aquellos que, como señala Ibáñez (2016), tienen derecho a la palabra y realizando un ejercicio de combinación con el discurso expresado por los propios trabajadores sobre cada uno de los aspectos de estudio.

## 4. Analizando los cambios e impactos derivados de la relación con el cliente

### 4.1. La satisfacción del cliente

En la actualidad, los clientes de entidades financieras se encuentran más formados, pueden acceder a un mayor número de fuentes de información y poseen unos criterios más exigentes al solicitar cualquier producto o servicio financiero, requiriendo un mayor nivel de transparencia, proximidad y atención que en épocas pasadas (Bravo, Matute y Pina, 2015), unos gestores que ofrezcan una mayor credibilidad (Balcells, 1994) pasando de ser un sujeto pasivo en la relación a demandar un mayor control y decisión el proceso (PwC e IE- Business School, 2013) y manteniendo una menor lealtad en sus relaciones con las entidades financieras. Para Castells (2014) estas transformaciones se deben a un proceso de autonomía favorecido por el uso de Internet en el cual los actores sociales llevan a cabo una “interacción con las instituciones de la sociedad, pero sin sumisión a las mismas” (p. 14) y creando un “consumidor informado y proactivo” (p. 14) que interactúa con las entidades de crédito, tal y como se recoge en la siguiente publicación corporativa: “la mayor información de la que disponen genera clientes más exigentes, que quieren respuestas rápidas, fáciles e inmediatas a sus necesidades” (BBVA, 2018: 12).

Por otro lado, el consumidor se transforma en el eje sobre el cual se va a desarrollar la estrategia de estas entidades “el cliente es el rey” (Alvira y García, 1990), lo cual condiciona su actividad. Así en BBVA “impulsamos una mentalidad centrada en el cliente en toda la Organización (2016: 76), por su lado para Bankia “lo que es importante para los clientes es importante para Bankia” (2018: 151). Estos aspectos se ven así mismo reflejados en las entrevistas realizadas “pues día a día lo principal y quien manda toda la actividad es el cliente” (Entrevistado 5).

Este giro provoca que la entidad se concentre en la satisfacción de las necesidades que el individuo pueda tener (Brown et al., 2002). La opinión, los intereses o el carácter del cliente se convierten en un elemento central que pasa a definir las prácticas de las organizaciones (Du Gay, 2019) e incorporando sus demandas en las características del servicio prestado (Serrano, Martín y Crespo, 2013). De este modo, desde un punto de vista de estas entidades, La Caixa (2018) ofrece un horario extendido y la presencia de gestores especializados buscando “estar más cerca del cliente” (p. 55). Por su parte, BBVA (2018) afirma que “solucionamos sus necesidades: somos rápidos, ágiles y ejecutivos en resolver los problemas y las necesidades de nuestros clientes” (p. 21) o para Bankia (2018) “la satisfacción de los clientes es uno de pilares fundamentales” (p. 142).

Este cumplimiento de los deseos y expectativas de los consumidores se materializa en un incremento de la “experiencia” de los clientes, aspecto compuesto por una serie de intangibles orientados a la creación de una relación placentera. Desde un punto de vista corporativo:

El modelo de Experiencia de Cliente del banco se basa en conocer la experiencia deseada por el usuario (...), rediseñar la experiencia que ofrece la entidad y adaptar el modelo de gestión a lo que espera el cliente para cumplir con sus expectativas (Bankia, 2017: 122).

Por su parte, BBVA (2018) busca “sorprender a nuestros clientes, creando experiencias únicas y soluciones que superen sus expectativas (p. 21). Estas experiencias se crearán durante los contactos que se produzcan con la entidad financiera, en donde se busca “sorprender y crear recuerdos únicos y memorables en los clientes” (La Caixa, 2015: 24). De esta forma, no se trata únicamente de lograr vender un producto o servicio financiero, por el contrario, se busca poder ofertar algo más. “El servicio no es una suma de productos, sino una imagen integral” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013: 75), lo incluye, pero no se limita únicamente a él.

Por lo que se refiera a esta búsqueda de la satisfacción del cliente, esta conduce a que la calidad en el servicio ofrecido se convierta en un elemento de primer orden, influyendo en factores tales como la competencia, la confianza, la credibilidad, la seguridad proporcionada o las propias expectativas previas que el consumidor tenga (González, 2000; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) y, dentro de las cuales, la atención, la rapidez, la empatía o el conocimiento y confianza generados por los empleados serían las variables más apreciadas (Dávila y Romero, 2008; González, 2000). Así, para Bankia (2016) “el cliente es el mayor activo y, por ello, ofrecerle un alto grado de profesionalidad y un servicio de calidad es objetivo fundamental” (p. 14) poseyendo todos estos elementos un margen considerable de vaguedad (Serrano, Martín y Crespo, 2013) al depender su cumplimiento de aspectos tan indefinidos como son los criterios emocionales de los clientes.

Bajo esta situación, el empleado debe ofrecer una relación adecuada en función del tipo de individuo con el que interactúe, transformándose en una especie de analista cultural reflexivo que, en función de las características del cliente, amolda el trato ofrecido (Lash y Urry, 1998) convirtiéndose 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). Adicionalmente, esto conduce a que debe llevar a cabo en su día a día un “trabajo emocional” (Hochschild, 1979) consistente en poder controlar –autocontrolar– los sentimientos propios, suprimiendo los existentes o provocando unos nuevos en una búsqueda, a través de la manifestación pública de todo su cuerpo, de un impacto en el estado emocional del otro (Hochschild, 1983), dominando y adecuando de este modo sus emociones –o alineando al menos la expresión externa de estas– a las reglas establecidas por la dirección (Wharton, 2009) y buscando que el trato cliente-empleado tenga como imagen la de amigo-amigo (Hochschild, 1983). Tal y como lo expresa este entrevistado:

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).

Toda esta orientación, en donde la vida emocional ha pasado a ser un eje del comportamiento económico (Illouz, 2012) interiorizando comportamientos, gestos o forma de vestir puede llegar a impactar en el bienestar psicológico de los empleados, generando un alto nivel de estrés derivado del continuo contacto con el cliente y la necesidad de aplicar estas exigencias (Del Bono, 2005).

## 4.2. Segmentación de clientes, empleados y productos

Por otro lado, y dentro de la orientación hacia una mejora del servicio prestado, las entidades realizan una segmentación tanto a nivel de clientes como de productos financieros con el fin de realizar una oferta en función del perfil individual y rompiendo con la política anterior basada en proporcionar productos de forma indiscriminada a todo tipo de clientes mediante una amplia cobertura geográfica y unos costes de distribución mínimos (Alvira y García, 1990; González y Calvo, 2000).

De esta forma, dentro de un escenario marcado por un consumo menos estandarizado y masivo y unos mercados que se complejizan, el producto ofrecido pasa a focalizarse en nichos o sectores de población especializados (Durán, 2006; Lash y Urry, 1998) realizando las empresas una diversificación e individualización de la oferta. Esta diferenciación de clientes (basada en las características personales de los individuos tales como ingresos, lugar de residencia, edad o actividad laboral) provoca una especialización a nivel de empleados de la sucursal (Maudos, 1991; UGT, 2000). Así, tal y como viene recogida en esta memoria corporativa:



El objetivo (...) es ofrecer el servicio más adecuado a las necesidades de cada tipo de cliente para ser el mejor banco comercial de España. Para ello cuenta con asesores especializados, con lo que se genera un mayor grado de satisfacción y nuevas fuentes de negocio (Bankia, 2018: 142).

Por su parte, los empleados entrevistados han relatado cómo cada uno tenía su sector de clientes sobre los cuales centraba su actividad:

El de pymes no tiene que hacer una hipoteca, por así decirlo, el de empresas jamás va a tener que hacer una hipoteca de particulares y el de particulares no se tiene que preocupar de hacer préstamos a empresas (Entrevistado 9).

Esto ha implicado una transformación en torno a la distribución del trabajo: las tareas comerciales que antes eran principalmente llevada a cabo por el director de la sucursal pasan a ser ejecutadas por la práctica totalidad de los empleados (Olaz, 2003).

En el caso mío, director de empresas, pues me ciño a temas de empresas, luego está la persona que lleva el tema de clientes particulares y está, por ejemplo, otra persona que lleva el tema de grandes patrimonios (Entrevistado 8).

Toda esta segmentación, tanto a nivel de clientes como de productos y empleados, tiene como objetivo principal el ofrecer una mayor calidad en el servicio ofertado, siendo un aspecto que no solo es un principio diferenciador frente a la competencia, sino que se ha transformado en un factor imprescindible para la supervivencia de la entidad (González, 2000).

Por otro lado, este giro hacia el cliente y su satisfacción conduce a que la medición y control de la relación comercial se convierta en un aspecto crítico, desplegando una serie de encuestas a los clientes con el fin de conocer el comportamiento del empleado. Así, en los documentos de estas organizaciones se recoge cómo:

Para mantener un servicio excelente, resulta imprescindible medir la percepción y conocer la opinión de los clientes al respecto. CaixaBank efectúa estudios de satisfacción y cuenta con un indicador interno de calidad de servicio en la red de oficinas (...). Para elaborar dicho índice, se realizan anualmente más de 350.000 encuestas a clientes particulares y empresas (La Caixa, 2014: 77).

BBVA (2017) se ocupa de la “opinión directa de los clientes y no clientes de los países en los que opera el Grupo, recogida a través de encuestas” (p. 21). Desde el punto de vista de los empleados esto supone que, dentro de estas evaluaciones periódicas recibidas –y que han sido analizadas en detalle en otros estudios (Yrazusta, 2023)– ya no impacta únicamente el cumplimiento de los objetivos comerciales marcados por la dirección, pasando a incluirse el cómo se realice la operación y añadiendo aspectos más cualitativos, tal y como expresa este entrevistado: “es verdad que últimamente se está dando muchísima más importancia no solo a alcanzar los objetivos sino a cómo se alcanzan” (Entrevistado 8). O el testimonio de este empleado:

Se mide bastante sobre todo en los últimos años (...). Cada mes se entrevista un número mínimo de clientes de cada segmento, de particulares, de banca personal, de empresas y van mirando el nivel de calidad de las oficinas por unos parámetros que marca el Banco (Entrevistado 9).

Esta supervisión se realiza habitualmente mediante llamadas telefónicas a los clientes tras la venta de un producto o servicio, tal y como relata este entrevistado:

Sobre todo, la que se utiliza es la encuesta telefónica, le hacen unas determinadas preguntas de forma que puedan valorar la atención en ventanilla (...) un poco la valoración de cómo ven la oficina, también les preguntan si está ordenada (...) si la cartelería está bien puesta, o sea, a nivel general la oficina (Entrevistado 1).

Otra modalidad de encuesta es aquella realizada por un individuo que finge ser un cliente de la entidad y simula la compra de un producto o realiza alguna consulta a los empleados. Se trata de la actividad denominada *mystery shopping*, la cual suele ser desarrollada por una empresa externa contratada por la organización para evaluar el servicio ofrecido. “Hay un *mystery shopper* (...) va a la oficina, no se identifica y te pregunta sobre cualquier cosa y tal para ver cómo es” (Entrevistado 8). Esta actividad de control se está incrementando durante los últimos años, tanto a nivel interno por parte de las entidades financieras como a nivel externo por parte de la Comisión del Mercado de Valores y del Banco de España (CNMV, 2017; Maqueda, 2019).

Finalmente, todas estas valoraciones van a tener luego un reflejo a nivel de empleado “y en base a esa valoración luego nos puntúan a nosotros también (...) por debajo de 6 puntúa negativamente” (Entrevistado 1).

En nuestro caso por ejemplo los objetivos si tu puntuación estaba por debajo de ocho te minoraban las comisiones (...) te corregían el variable según tu puntuación del cliente (Entrevistado 6).

De esta forma, la percepción del cliente impacta mediante su repercusión en la parte de sus ingresos no fijos (el denominado bonus).

Por último, señalar que este incremento en el nivel de información que la organización requiere no solo se va a circunscribir a la relación que los trabajadores mantengan con los clientes, promoviendo un canal continuo de intercambio de información entre el empleado y la empresa, aspecto que se recoge en las memorias anuales consultadas:

Los *focus group* que se realizan cada semana con personas de las diferentes agrupaciones territoriales y organizativas de la entidad ayudan a identificar áreas de mejora en los diferentes ámbitos” (Bankia, 2018: 54).

En La Caixa (2018) se realizan “dinámicas de grupo, presenciales y online, con clientes y empleados para recoger valoraciones cualitativas” (p. 53). Este aspecto ya se había ido incrementando desde los años ochenta (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013) como método para contrarrestar el poder de los sindicatos. Adicionalmente, la organización también busca obtener detalles sobre los propios clientes ayudada por las nuevas tecnologías a su alcance:

Incorporar el Cuadro de Mando de Calidad, una herramienta ágil y dinámica que facilita el conocimiento de la información cuantitativa y cualitativa de lo que piensan los clientes (...) Mediante el uso de técnicas de analítica avanzada se desarrollaron modelos de ciclo de vida de los clientes, que harán posible adaptar la oferta a sus momentos vitales (Bankia 2018: 143-145).

Por su parte, en La Caixa (2018) “se recoge así la Voz del cliente a través de todos los canales de la Entidad (omnicanalidad) para tener una visión integral de su percepción y expectativas” (p. 54). El objetivo de esta actividad sería descubrir sus gustos y sus capacidades financieras con el fin de poder cubrirlas rápidamente en cuanto estas se manifiesten (Marazzi, 2003).

### 4.3. La transformación de los espacios

Este giro hacia la comercialización y la satisfacción del cliente ha impactado en otro aspecto de las entidades financieras: los espacios físicos de sus oficinas. Tradicionalmente, en las sucursales el ambiente se encuentra compartimentado en función de las actividades a desarrollar: por un lado, y frente a la entrada de la oficina, se localiza el ámbito destinado a la custodia y retirada de efectivo, la denominada “caja” y totalmente separado del resto de la sucursal mediante diversas barreras como son las ventanillas<sup>2</sup>. Por otro lado, se sitúa la zona dedicada a los comerciales y el despacho de la gerencia: cubículos separados e individualizados donde se va atendiendo a los clientes de forma personal.

<sup>2</sup> En las entrevistas, algunos de los empleados se han referido a este sitio como “el búnker” (“el puesto de caja tenía búnker (...) estaba diseñado a la antigua”. Entrevistado 11).



Frente a este modelo espacial totalmente compartimentado en función de las tareas a realizar, se va produciendo una transformación hacia lugares más diáfanos, manteniendo menos barreras arquitectónicas y en las cuales no existan, o se reduzcan al mínimo, los espacios privados<sup>3</sup>: “Bankia ha implantado, de forma progresiva, un nuevo modelo de oficina comercial en su red minorista” (Bankia, 2014: 129). Respecto a la entrada ya no es diseñada como un espacio en dónde se accede y decide el lugar al que dirigirse (a la caja, a ser atendido por un comercial o acudir al dispensador de efectivo) en la actualidad –una vez que la persona ha ingresado en la sucursal– debe ser tratado de forma individual: “mostrador de recepción: recibe a los clientes y los guía hacia los cajeros o mostradores” (Bankia, 2014: 130) obteniendo un trato más personal, en donde un empleado le dará la bienvenida y, en función de lo que aquel desee, se les guía hacia un lugar u otro de la oficina.

#### Imagen 1. Entrada de oficina bancaria.



Fuente: Bankia, 2018: 146. El original en color.

Por su parte, el espacio destinado a la custodia del efectivo, la caja, seguirá siendo un espacio reservado y de acceso limitado, si bien su fisionomía habrá cambiado. Aunque debe mantener la apariencia de seguridad, ya no será un lugar totalmente “bunkerizado” y separado del resto de la sucursal, disminuyendo su tamaño e integrándolo con los demás elementos de la sucursal. “Ya verás que las ventanillas prácticamente no existen” (Entrevistado 14). El resto de los puestos se transforma hacia lugares más abiertos: desaparecen las puertas y las paredes se reducen, convirtiéndose en un elemento ornamental que sirve como lugar simbólico de diferenciación de espacios. Du gay (2019) afirma cómo “acertar en lo económico significaba acertar en lo cultural” (p. 134) siendo el propio espacio objeto de análisis y creación por parte de las compañías, llevando a una gestión de su imagen que se transforma en una “representación gráfica de la identidad corporativa” (Curras, 2010: 12) y siendo el contexto “parte necesaria de su prestación” (Lash y Urry, 1998: 279).

En los últimos 10 años se ha producido una evolución constante de la red de distribución, adaptándose a las nuevas necesidades y cambios de la sociedad con el objetivo de mejorar la experiencia de cliente (La Caixa, 2018: 56).

Así, frente a ámbitos pasados con espacios claramente parcelados, surge una “horizontalidad organizacional” (Candil, 2020: 239) la cual tiende hacia el uso de espacios amplios y en dónde las jerarquías (o al menos las apariencias ligadas a estas tales como los despachos) tienden a ser eliminadas. Adicionalmente, esta modificación en los espacios busca un ambiente más funcional:

Las nuevas oficinas Store han convertido las oficinas en centros de asesoramiento. (...) Mayor proactividad y mejor gestión del tiempo: las interacciones con clientes se agendan. Mejora de la eficiencia comercial y de la productividad” (La Caixa, 2018: 56).

<sup>3</sup> Estos cambios producidos en los espacios de las sucursales se aplican de forma paulatina a la red de oficinas de las entidades, existiendo casos en los cuales se mantiene aún el modelo antiguo.

Por su parte, en Bankia (2014) “la distribución de la oficina ágil está pensada para hacer posible que los clientes y el personal realicen operaciones sencillas rápidamente” (p. 130). Estos cambios tendrían por objeto el generar un buen ambiente de trabajo, así como el impulso de la motivación y la participación del empleado (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013) lo cual redundaría en la ejecución de las ventas con una mayor eficacia. La siguiente imagen muestra un ambiente seductor que evoca más un salón de una casa (sofá, mesa baja, luz indirecta) que una sucursal bancaria.

Imagen 2. Sala de espera en oficina bancaria.



Fuente: La Caixa, 2018: 1 (portada). El original en color.

Frente a esta imagen que se proyecta desde las entidades financieras, los empleados entrevistados nos contraponen una situación en la cual, debido a estas transformaciones en los espacios, se ha perdido cierta intimidad con los clientes, tal y como relata los siguientes entrevistados:

A mí el tema de los espacios totalmente abiertos, la confidencialidad que muchos clientes quieren tener se pierde un poco, por lo cual por ese lado no estoy de acuerdo (Entrevistado 3).

La gente quiere un poco de privacidad y es que lo notas, porque la gente se pone a mirar a derecha e izquierda cuando están hablando contigo (Entrevistado 13).

O afectando al momento en el cual estos acuden a exponer sus problemas financieros y buscando cierta complicidad y entendimiento por parte de un empleado con el cual suele existir una cierta relación:

Hay clientes que necesitan hablar de... que necesitan un préstamo porque le ha pasado esto, porque a la niña esto o sea temas muy personales que no tiene porqué enterarse el que está en la fila” (Entrevistado 19).

Por último, esta nueva disposición de espacios impacta así mismo en el trabajo de los empleados. Estos requieren que exista una zona en el cual puedan trabajar sin encontrarse en todo momento expuestos a la mirada y la presencia de los otros “yo creo que para cierto tipo de cosas se necesita un poco de intimidad” (Entrevistado 2). “Pero a mí no me gusta estar expuesta constantemente, yo necesito tener mi parcela” (Entrevistado 3). “Despacho o espacio en el que tú en un momento determinado puedas tener cierta privacidad” (Entrevistado 7). El empleado desconoce cuándo –o por quién– sus acciones pueden ser vistas o escuchadas, recelando de estos nuevos diseños implantados los cuales posibilitan que su trabajo puede ser observado en todo momento –ante la mirada de sus superiores, sus compañeros o los propios clientes– sintiendo que en cualquier momento puede estar vigilado (Gaudemar, 1991) o tendiendo a comportarse como si lo estuviera y controlándose a sí mismo (Michel, 2015).

## 5. Conclusiones

En este trabajo hemos analizado el rol actual del cliente y su impacto en el sistema financiero de nuestro país a través de su reflejo en las políticas de las entidades de crédito y los comportamientos de su plantilla.

En la actualidad, la calidad en el servicio prestado y la forma en que se responda a los requerimientos cualitativos de los individuos se muestra como un aspecto clave dentro de las estrategias de estas organizaciones (Lahera, 2004). Los clientes en España han estado satisfechos con su entidad bancaria (Alvira y García, 1990) si bien, en una situación como la presente –en dónde la imagen y credibilidad de las entidades financieras ha quedado seriamente dañada en especial después de la última crisis financiera– los empleados representan la base fundamental para recuperar la confianza perdida al ser el eje en el cual pivotan las relaciones con los clientes (Ariza-Montes, Lucia-Casademunt y Morales-Gutiérrez, 2013) transformándose en un recurso estratégico para la organización. Ofrecer un trato óptimo que permita mantener una relación de continuidad con los clientes, identificarse con él para conocer sus deseos, sus necesidades y puntos de vista se vuelven aspectos nucleares. Dentro de este esquema, en este estudio hemos analizado cómo el propio cuerpo del empleado se convierte en un lugar central, racionalizando emociones y sentimientos y proyectando una imagen adecuada en línea con los objetivos organizativos (Castellanos y Pedreño, 2005) y en donde se produce una instrumentalización de las relaciones sociales (Laval y Dardot, 2015) en beneficio de los intereses empresariales.

Adicionalmente, estos cambios debemos situarlos dentro de un sistema financiero en transformación, con un alto nivel de competencia, incentivado por el proceso de digitalización y la existencia de nuevos competidores (Carbó y Rodríguez, 2016; Conesa et al., 2016) en donde se registran movimientos empresariales que incrementan el nivel de concentración y no estimándose el crecimiento del sector en el corto plazo (Carbó y Rodríguez, 2017; Garrido, 2017; Maudos, 2017b). En este contexto, las oficinas son vistas como un coste innecesario, impactando en su disminución (Servicios financieros Indra, 2016), transformándose en centros dedicados al asesoramiento y venta de productos y servicios financieros y muy alejadas del espacio dedicado a la ejecución de operaciones tradicionales (Maudos, 2017a; PwC e IE- Business School, 2013). Estos aspectos se han visto reflejados en el presente análisis, donde se produce un cambio en la distribución de los espacios existentes dentro de las oficinas bancarias. Estos tienden a ser más diáfanos, existiendo menos barreras arquitectónicas y con un menor número de ámbitos privados, mostrando una arquitectura más ligera, que remita a la cercanía con el cliente dentro de un ambiente agradable que posibilite las ventas de productos.

Por último, si bien este estudio no ha tomado como eje principal factores como la clase social o la condición socioeconómica de los clientes, centrándose en la profunda transformación que están sufriendo las organizaciones financieras –derivadas del incremento de competencia, la deslocalización productiva, el surgimiento de innovaciones tecnológicas o las nuevas formas de organización del trabajo que impulsan procesos de reorganización interna y reducción de los costes– y el impacto que estos cambios suponen sobre la figura del cliente, resulta inevitable que estos cambios deben ser analizados desde aquel punto de vista. A este respecto, la reducción paulatina del número de sucursales que se está produciendo aumenta la distancia media de acceso a estos servicios, reduciendo su accesibilidad (Martín-Oliver y Ruano, 2015) y pudiendo generar exclusión financiera. Este aspecto dificulta el desenvolvimiento normal en la sociedad, centrándose en colectivos de edad más avanzada y con menores niveles de estudio y renta (Anderloni et al., 2008; Maudos, 2017a) y generando movimientos de protesta: “El cierre masivo de bancos excluye a los mayores” (El País, 2021), “La rebelión de los excluidos por los bancos: “Nos han dejado tirados” (El Mundo, 2022).

## 6. Bibliografía

- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid: Fundamentos.
- (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*. Barcelona: Anthropos.

- (2016). "La entrevista abierta como práctica social". En García Ferrando, M., Alvira, F., Alonso, L. E. y Escobar, M. (eds.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 390-417). Madrid: Alianza Editorial.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2009). "Usos del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria". En Crespo, E., Prieto, C. y Serrano, A. (eds.), *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en mutación* (pp. 229-258). 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.
- 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.  
<https://doi.org/10.1057/crr.2008.31>
- Alvira, F. y García, J. (1990). "El cliente: nuevo centro de la estrategia bancaria". *Papeles de Economía Española*. (43): 202-225.
- Alós, R. (2008). "Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva". *Cuadernos de relaciones laborales*. 26 (1): 123-148.
- Anderloni, L., Bayot, B., Bledowski, P., Iwanicz-Drozowska, M. y Kempson, E. (2008). *Financial services provision and prevention of financial exclusion*. Bruselas: Comisión Europea.
- Ardévol, E., Bertrán, M., Callén, B. y Pérez, C. (2003). "Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea". *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*. (3): 72-92.  
<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.67>
- Ariza-Montes, J. A., Lucia-Casademunt, A. M. y Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). "La implicación emocional de los empleados de banca en Europa". *Universia Business Review*. (38): 32-49.
- Álvarez, J. A. (2008). "La banca española ante la actual crisis financiera". *Estabilidad financiera*. 15: 23-38.
- Balcells, J. (1994). "El capital humano y la formación como factores de competitividad". *Papeles de economía española*. (58): 297-310.
- Banco Central Europeo (2020). *EU structural financial indicators: end of 2019* (en línea).  
<https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200608~4613968937.en.html>. [consulta 20 de mayo de 2024].
- Banco de España (2008). *Memoria de la supervisión bancaria en España* (en línea).  
[https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/08/Arc/Fic/Memoria\\_2008\\_completo\\_Internet.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/08/Arc/Fic/Memoria_2008_completo_Internet.pdf) [consulta 19 de mayo de 2024].
- (2011). *Memoria de la supervisión bancaria en España* (en línea).  
[https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/11/MSB\\_2011.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/11/MSB_2011.pdf) [consulta 19 de mayo de 2024].
- (2014). *Memoria de la supervisión bancaria en España* (en línea).  
<https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/14/MSB2014.pdf> [consulta 19 de mayo de 2024].
- (2018). *Memoria de la supervisión bancaria en España* (en línea).  
[https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/18/Documento\\_completo.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/18/Documento_completo.pdf) [consulta 10 de octubre de 2023].
- (2020). *BIEST. Sistema de búsqueda de información estadística* (en línea).  
[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) [consulta 20 de mayo de 2024].
- Bankia (2014). *Informe BFA-BANKIA. Año II* (en línea).  
<https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/statics/docs/informes-anuales/informe-bfa-bankia-ano-2.pdf> [consulta 3 de noviembre de 2023].
- (2016). *Informe anual 2016 Bankia* (en línea).

- <https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/statics/docs/informes-anales/informe-anual-bankia-2016.pdf> [consulta 10 de septiembre de 2023].
- (2017). *Informe anual 2017* (en línea).  
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-2017.pdf> [consulta 15 de septiembre de 2023].
- (2018). *Informe anual 2018* (en línea).  
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-bankia-2018.pdf> [consulta 14 de septiembre de 2023].
- BBVA (2016). *BBVA en 2016* (en línea).  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/03/17032017InformeannualBBVA2016.pdf> [consulta 18 de mayo de 2023].
- (2017). *BBVA en 2017* (en línea).  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-en-2017-1.pdf> [consulta 27 de mayo de 2023].
- (2018). *BBVA en 2018* (en línea).  
[https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018\\_Esp.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/BBVAen2018_Esp.pdf) [consulta 5 de mayo de 2023].
- Bernal, E. (2002). "Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet". *Boletín económico de ICE*. (2720): 9-17.
- Berteaux, D. (1993). "De la perspectiva de la historia de vida a la transformación de la práctica sociológica". En Marinas J. M. y Santamarina, C. (eds.), *La historia oral: métodos y experiencias* (pp. 19-34). Madrid: Debate.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bravo, R., Matute, J. y Pina, J. M. (2015). "Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction". *Service Business*. 10(4): 687-714.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-015-0287-9>
- Brown, J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. y Licata, J. W. (2002). "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings". *Journal of marketing research*. 39(1): 110-119.  
<https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Callejo, J. (1998). "Los límites de la formalización de las prácticas cualitativas de investigación social: la saturación". *Revista de Pensamiento Social*. 3: 93-120.  
<https://doi.org/10.32418/rfs.1999.213.2542>
- (2002). "Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación". *Revista Española de Salud Pública*. 76(5): 409-422.  
<https://doi.org/10.1590/S1135-57272002000500004>
- Candil, D. (2020). "Tecnologías de subjetivación del intraempreendedor: el caso de la consultoría". *Revista Española de Sociología*. 29(2): 233-248.  
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.13>
- 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.
- Castaño, C. (1994). *Tecnología, empleo y trabajo en España*. Madrid: Alianza.
- Castellanos, M. L. y Pedreño, A. (2005). "La mirada del turista y la corporeidad del trabajo en la reestructuración productiva del sector turístico". En Castillo, J.J. (ed.), *El trabajo recuperado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (pp. 221-264). Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Castells, M. (2000). "Materials for an exploratory theory of the network society". *The British journal of sociology*. 51(1): 5-24.
- (2014). *El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global* (en línea).



- <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/03/BBVA-OpenMind-El-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global-Manuel-Castells.pdf> [consulta 23 de mayo de 2023].
- (2016). *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- CNMV (2017). *Comunicación de la CNMV sobre la primera actuación de supervisión utilizando la herramienta de "mystery shopping"* (en línea).  
[https://www.cnmv.es/loultimo/Comunicado%20Mystery\\_shopping.pdf](https://www.cnmv.es/loultimo/Comunicado%20Mystery_shopping.pdf) [consulta 14 de septiembre de 2023].
- Conesa, D., Espinosa, P., Forte, A. y Tortosa-Ausina, E. (2016). "¿Existen demasiadas sucursales bancarias en España? Un análisis para el periodo 1999-2011". *Cuadernos Económicos del ICE*. (92): 199-230.  
<https://doi.org/10.32796/cice.2016.92.6141>
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro*. México: Siglo XXI.
- Curras, R. (2010). "Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación". *Teoría y praxis*. (7): 9-34.  
<https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP07/01>
- Dávila, J. Á. M. y Romero, M. L. F. (2008). "Calidad de servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma". *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. (1): 105-128.  
<https://doi.org/10.18002/pec.v0i2008.790>
- Del Bono, A. (2005). "Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales". En Castillo, J.J. (ed.), *El trabajo recuperado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (pp. 347-394). Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Du Gay, P. (2019). *Consumo e identidad en el trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Durán, J. (2006). "Los nuevos discursos del mundo del trabajo". *Cuadernos de relaciones laborales*. 24(2): 175-199.
- Edelman (2014). *Edelman trust barometer. Global results* (en línea).  
<https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer> [consulta 8 de junio de 2023].
- Ellis, V. y Taylor, M. (2010). "Banks, bailouts and bonuses: a personal account of working in Halifax Bank of Scotland during the financial crisis". *Work, employment and society*. 24(4): 803-812.  
<https://doi.org/10.1177/0950017010380649>
- El Mundo (2022). "La rebelión de los excluidos por los bancos: Nos han dejado tirados" (en línea).  
<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2022/01/22/61ead774fddffa0a08b45e1.html> [consulta 20 de mayo de 2024].
- El País (2021). "El cierre masivo de bancos excluye a los mayores" (en línea).  
<https://elpais.com/sociedad/2021-12-05/el-cierre-masivo-de-bancos-excluye-a-los-mayores.html> [consulta 20 de mayo de 2024].
- Fernández de Guevara, J. (2007). "La mejora de la productividad bancaria en España: crecimiento de la actividad y progreso técnico". *Revista valenciana de economía y hacienda*. (14): 51-84.
- 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 Fernández Rodríguez, C. J. (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.
- (2022). *Cadenas, redes y algoritmos. Una mirada sociológica al management*. Madrid: Libros de la Catarata.
- 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): 15-33.



- Garrido, A. (2017). "Perspectivas del sistema bancario español: ¿Evolución o revolución?" *Mediterráneo Económico*. (29): 49-62.
- Gaudemar, J. P. (1991). *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de la fábrica*. Madrid: Editorial Trotta.
- González, Z. E. (2000). "El reto de la calidad del servicio financiero". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. 6 (1): 71-92.
- González, Z. y Calvo, M. (2000). "El nuevo marco de las entidades financieras españolas". *Serie estudios-Instituto Universitario de la Empresa*. (41): 1-29.
- Harvey, D. (1990). *La condición de la postmodernidad*. Buenos Aires: Amorroutu editores.
- Hirst, P. y Zeitlin, J. (1991). "Flexible specialization versus post-Fordism: theory, evidence and policy implications". *Economy and society*. 20 (1): 1-54.  
<https://doi.org/10.1080/030851491000000001>
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion work, feeling rules, and social structure". *American journal of sociology*. 85(3): 551-575.  
<https://doi.org/10.1086/227049>
- (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Ibáñez, J. (2016). "Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas". En García Ferrando, M., Alvira, F., Alonso, L. E. y Escobar, M. (eds.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 42-75). Madrid: Alianza Editorial.
- Illouz, E. (2012). *Intimidades congeladas: las emociones en el capitalismo*. Madrid: Katz editores.
- La Caixa (2014). *Informe corporativo integrado* (2014) (en línea).  
[https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/InformeCorporativoIntegrado2014\\_CaixaBank.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/InformeCorporativoIntegrado2014_CaixaBank.pdf) [consulta 8 de junio de 2023].
- (2018). *Informe de Gestión Consolidado del Grupo CaixaBank 2018* (en línea).  
[https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/IDG\\_31122018\\_WEB\\_CAS.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IDG_31122018_WEB_CAS.pdf) [consulta 6 de mayo de 2023].
- Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Editorial Catarata.
- Lash, S. y Urry, J. (1998). *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Laval, C. y Dardot, (2015). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Maqueda, A. (2019). *El Banco de España irrumpe por sorpresa en 189 oficinas bancarias para ver cómo tratan a los clientes* (en línea).  
[https://elpais.com/economia/2019/03/15/actualidad/1552666603\\_313535.html](https://elpais.com/economia/2019/03/15/actualidad/1552666603_313535.html) [consulta 15 de octubre de 2023].
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines: el giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.
- Marquina, J. (2005). "La tecnología en la banca". *Mediterráneo económico*. (8): 203-220.
- Martín Oliver, A. y Ruano, S. (2015). "Reestructuración bancaria y accesibilidad a los servicios financieros en España. Un análisis desde la competencia espacial". *Papeles de Economía Española*. (146) 1: 180-198.
- Martín Rojo, L. (1997). "El orden social de los discursos". *Discurso, teoría y análisis*. 21, 22: 1-37.
- Maudos, J. (1991). *El impacto del cambio tecnológico en el sistema bancario: el cajero automático*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- (2017a). "El acceso a los servicios bancarios en España. El impacto de la reducción del número de oficinas". *Mediterráneo Económico*. (29): 265-286.
- (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.

- Michel, A. (2015). "Dualism at work: The social circulation of embodiment theories in use". *Signs and Society*. 3 (1): 41-69.  
<https://doi.org/10.1086/679306>
- 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.
- Olaz, Á. (2003). *Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales en el sector financiero*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia, Murcia.
- (2009). "Nuevas formas de organización del trabajo en el sector financiero". *Arxius de sociología*. (20): 115-129.
- Ontiveros, E., Martín, Á., Navarro, M. Á. y Rodríguez, E. (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Barcelona: Fundación Telefónica, Ariel.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of marketing*. 49(4): 41-50.  
<https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Piore, M. J. y Sabel, C. F. (1984). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- PwC e IE Business School (2013). *La banca en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global* (en línea).  
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/futuro-sector-financiero-espanol.pdf> [consulta 4 de septiembre de 2023].
- Quintas, J. R. (1994). "Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo". *Papeles de economía española*. 58: 174-190.
- Reputation Institute (2019). *Is the reputation of the banking industry in Spain still facing a crisis?* (en línea).  
<https://www.reputationinstitute.com/research/banking-industry-spain-insights-brief> [consulta 19 de septiembre de 2023].
- San Basilio, C. y Arnal, J. (2021). "La solidez del sector bancario español en el año de la pandemia". *Economistas*. 172: 62-71.
- Sánchez, M. A. (2014). "Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas". *Pecunia*. 16/17: 85-100.
- Serrano, A., Martín, M. P. y Crespo, E. (2013). "La regulación paradójica del trabajo y el gobierno de las voluntades". En Tejerina, B., Cavia, B., Fortino, S. y Calderón, J. A. (Eds.), *Crisis y precariedad vital: trabajo, prácticas sociales y modos de vida en Francia y España* (pp. 115-144). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Servicios financieros Indra (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las tecnologías disruptivas* (en línea).  
[https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/tendencias\\_banca\\_16.zip](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/tendencias_banca_16.zip) [consulta 12 de septiembre de 2023].
- Sierra, F. (2019). "La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica". En González, J. A. y Krohling, C. M. (eds.), *Arte y oficio de la investigación científica: cuestiones epistemológicas y metodológicas* (pp. 301-379). Quito: Ediciones Ciespal.
- Sudriá, C. (2014). "Las crisis bancarias en España: Una perspectiva histórica". *Estudios De Economía Aplicada*. 32(2): 1-24.  
<https://doi.org/10.25115/eea.v32i2.3220>
- UGT (2000). *Cambios en la organización y en las condiciones de trabajo en las oficinas bancarias* (en línea).  
[http://www.fesugt.es/documentos/pdf/sector-financiero/salud-laboral/guia\\_cambios\\_organizacion\\_banca.pdf](http://www.fesugt.es/documentos/pdf/sector-financiero/salud-laboral/guia_cambios_organizacion_banca.pdf) [consulta 14 de abril de 2023].
- Valles, M. S. (2014). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Wharton, A. (2009). "The Sociology of Emotional Labor". *Annual Review of Sociology*. 35(1): 147-165.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115944>
- Yrazusta Arango, Juan (2023). "Impulsando el emprendimiento en oficinas bancarias: dispositivos utilizados en entidades financieras". *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*. 28(2): 1-26.  
<http://dx.doi.org/10.6035/recerca.6808>