

Polivalencia e intensificación del trabajo: “tú puedes hacer de todo”. Un análisis del trabajo realizado a nivel de sucursales bancarias en España¹

Juan Yrazusta Arango

Doctor en sociología, UNED

<https://dx.doi.org/10.5209/stra.103559>

Recibido: 23-07-2025 • Aceptado: 15-10-2025

ES Resumen: El presente artículo se abordan los cambios producidos durante los últimos años en el sector financiero y su impacto a nivel laboral en España. Para ello, a través del análisis de los discursos emitidos por empleados de sucursales bancarias en nuestro país, se investiga el trabajo desarrollado por estos individuos. Los resultados apuntan a un aumento de la polivalencia, la complejidad y de la intensidad en el desarrollo diario de sus funciones dentro de un contexto marcado por la reducción del número de oficinas y empleados implicando un alargamiento de las jornadas y la difuminación entre los ámbitos laborales y de ocio.

Palabras clave: entidades financieras, sucursales bancarias, cambio organizativo, gestión empresarial.

ENG Polyvalence and work intensification: ‘you can do everything’. An analysis of the work done at bank branch level in Spain.

ENG Abstract: This article deals with the changes that have taken place in the financial sector in recent years and their impact on the labor market in Spain. For this purpose, through the analysis of the discourses emitted by bank branch employees in our country, the work performed by these individuals is investigated. The results point to an increase in polyvalence, complexity and intensity in the daily development of their functions within a context marked by the reduction in the number of branches and employees, implying a lengthening of working hours and the blurring between work and leisure.

Keywords: financial institutions, bank branches, organizational change, business management.

Sumario: 1. Introducción. 2. El modelo se transforma. Su impacto a nivel financiero. 3. Aspectos metodológicos. 4. Analizando la polivalencia e intensidad 4.1. La polivalencia en el desarrollo de las tareas. 4.2. Incremento de la intensidad. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1. Introducción

Durante las últimas décadas las organizaciones han sufrido una profunda transformación debido a factores asociados al incremento de la competencia, la deslocalización productiva o el surgimiento de innovaciones tecnológicas (Riesco-Sanz, 2012). Esto ha llevado a la conversión hacia estructuras más ligeras y flexibles junto con una reducción de su tamaño, centrándose en la ejecución de las actividades principales y externalizando aquellas que se entienden no esenciales (Alós, 2008, Laval y Dardot, 2015). A nivel laboral, estos cambios se traducen en el impulso de nuevas formas de organización del trabajo, rompiendo con el trato más homogéneo y estable precedente. En la actualidad, todos los componentes de la empresa deben adecuarse a los rápidos ciclos del mercado, erigiéndose la flexibilidad como la norma a aplicar en la gestión de recursos humanos y provocando una individualización de salarios, horarios y responsabilidades en un espacio de imprevisibilidad de las condiciones laborales (Alonso, 2007).

Dentro de este marco, el sistema financiero, objeto de estudio en este artículo, ha sufrido una aguda mutación. A partir los años setenta se produjo a nivel mundial una liberalización e internalización de los mercados que, junto con la introducción de nuevas tecnologías, ha conducido al incremento de la competencia en el sector. A nivel nacional, en España se abandona la estabilidad y protección de años anteriores para pasar a un entorno más competitivo y abierto al exterior (Castaño, 1994) el cual, a raíz de la crisis financiera del año 2008, experimenta un cambio radical y profundo de su negocio, difuminando cada vez más los límites tanto de la actividad como de la profesión (Casilda, 2020).

¹ Mi agradecimiento a Carlos J. Fernández Rodríguez y a las dos personas evaluadoras anónimas por sus comentarios al presente artículo, los cuales han servido para enriquecer y precisar el estudio.

En este contexto, el objetivo de este artículo es el estudio sobre el trabajo realizado por empleados de oficinas bancarias en España y centrando la investigación en dos de las características principales que han emergido durante la investigación: la polivalencia y la intensidad con la que se realizan las tareas en la actualidad estos individuos. Con este fin, se ha elaborado un análisis del discurso emitido por los propios trabajadores de estas entidades y complementándose con las publicaciones emitidas por el sector durante los últimos años. Respecto a la organización del artículo, este se estructura de la siguiente manera: tras esta introducción enmarcamos los cambios ocurridos a nivel global y dentro del sector financiero (aspectos que nos servirá para contextualizar la investigación realizada). A continuación, se recogen los aspectos metodológicos que han sido aplicados, para continuar, en la siguiente sección, con el análisis sobre el trabajo realizado en la actualidad en las entidades financieras. El artículo se cierra con unas conclusiones que representan una síntesis general del estudio realizado.

2. El modelo se transforma. Su impacto a nivel financiero.

A partir de los años 70 se inauguró una época de mayor segmentación en los mercados y el incremento de la competitividad internacional, finalizando con los treinta años gloriosos del estado del bienestar keynesiano (Boltanski y Chiapello, 2002; Fernández Rodríguez, 2007). Los patrones de consumo se verían alterados, individualizándose y perdiendo su anclaje con las estructuras que previamente lo condicionaban (tales como la familia, la empresa o la clase social de pertenencia), conduciendo a un incremento en la rotación de mercancías (Harvey, 1990; Lash y Urry, 1998) y donde los mercados van a priorizar los gustos individuales de los clientes tratando de ofrecer los productos de la forma más exclusiva posible (Du Gay, 2019; Llosa *et al.*, 2019; Marazzi, 2003). Estas transformaciones impactaron, a su vez, a nivel organizativo. El modelo existente se volvió muy rígido y costoso, tornando hacia una producción más ligera y flexible que fuera capaz de hacer frente a esta demanda global, fragmentada y exigente (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018; Alós, 2008; Castells, 2016; Piore y Sabel, 1984). Surgen nuevos mercados y sectores productivos, impulsados por una fuerte innovación comercial, organizativa y tecnológica y donde el acceso, control y análisis de la información se transforman en un elemento clave para la supervivencia de las organizaciones (Harvey, 1990).

Respecto al sistema financiero español, objeto de estudio en este artículo, también se transforma, pasando de una situación de autarquía, de regulación artificial de su sistema bancario y de aislamiento de los mercados internacionales a un ámbito, durante el principio de los ochenta, marcado por la desregulación, la introducción de tecnología y el cambio en las formas de gestión, junto con un incremento de la competencia (Muñoz, 2016; von Löhneysen y Grimá, 1991). A nivel bancario surgen un gran número de sucursales de tamaño reducido, operadas con pocos empleados y que gestionan menos recursos que la media europea, producto de una actuación orientada a la apertura de puntos de venta que busca la cercanía con el cliente en un marco de baja densidad poblacional (Fernández de Lis y García, 2008; Maudos y Fernández, 2008; Torrero, 1988).

Con posterioridad, durante los años noventa el favorable ciclo económico en España iniciado en 1995 impulsó la actividad económica incrementando el sector bancario sus activos totales y produciéndose un fuerte incremento en el número de sucursales (Fernández de Guevara, 2007; Maudos y Fernández, 2008). En los años sucesivos, se mantendrá esta senda alcista, registrándose durante el periodo 1997-2006 un incremento del 15% en la red de oficinas que no se correspondería a la evolución presentada a nivel europeo (Maudos y Fernández 2008).

El año 2008 se produce un cambio de tendencia originada por la crisis financiera sufrida, caracterizándose por una reducción del número de entidades y afectando principalmente a las Cajas de Ahorro (Banco de España, 2008, 2011 y 2014), lo cual impacta en su red de sucursales y en el número de empleados en una búsqueda por mantener la rentabilidad del negocio (Carbó y Rodríguez, 2016). Adicionalmente, esta disminución se vio impulsada por las medidas establecidas por las autoridades destinadas a lograr una reestructuración del sistema bancario con el fin de mejorar su estabilidad a través del incremento de su solvencia, eficacia y competitividad (Martín-Oliver y Ruano, 2015). Así, los niveles de oficinas y de sus empleados registrados en el año 2015 son inferiores a los que existían durante los años 80 (Garrido, 2017). Actualmente, el número de sucursales y los trabajadores asociados sigue un rumbo decreciente dentro de la Unión Europea (Banco Central Europeo, 2020), aspecto que se manifiesta con una mayor virulencia en nuestro país (Banco de España, 2025). A lo cual se debe añadir que, durante los últimos años, los ingresos de empleados producidos en estas organizaciones se han aplicado a cubrir, en su mayor parte, posiciones en servicios centrales no siendo destinados a su red de sucursales (Comisiones Obreras, 2019).

3. Aspectos metodológicos

El objetivo de este artículo es el estudio sobre la forma en la cual los trabajadores de sucursales bancarias desarrollan su trabajo en España, buscando analizar sus experiencias laborales dentro del impacto que suponen los nuevos modelos de gestión del trabajo (Del Bono, 2005). Para ello, nos hemos basado en la elaboración de entrevistas en profundidad a estos empleados con el fin de entender las principales características asociadas al desarrollo diario de sus tareas. De este modo, se ha realizado un análisis del discurso de veinte trabajadores de sucursales bancarias (12 varones y 8 mujeres) grabadas desde finales del año 2019 y principios del 2020 con el siguiente detalle:

Tabla 1. Detalle de personas trabajadoras en sucursales bancarias entrevistadas.

| Entrevistado | Puesto | Entidad ² | Estudios | Edad | Años trabajados |
|--------------|-------------|----------------------|--------------|------|-----------------|
| E1(H) | Director | Entidad 1 | Licenciatura | 41 | 16 |
| E2(M) | Subdirector | Entidad 2 | Bachillerato | 52 | 28 |
| E3(M) | Cajero | Entidad 2 | Bachillerato | 59 | 30 |
| E4(M) | Comercial | Entidad 2 | Licenciatura | 40 | 11 |
| E5(H) | Subdirector | Entidad 2 | Licenciatura | 47 | 19 |
| E6(M) | Cajero | Entidad 3 | Licenciatura | 35 | 8 |
| E7(H) | Comercial | Entidad 3 | Licenciatura | 36 | 5 |
| E8(H) | Comercial | Entidad 3 | Máster | 40 | 16 |
| E9(H) | Director | Entidad 4 | Máster | 39 | 15 |
| E10(M) | Director | Entidad 2 | Licenciatura | 40 | 11 |
| E11(H) | Subdirector | Entidad 5 | Licenciatura | 59 | 13 |
| E12(H) | Cajero | Entidad 5 | Diplomatura | 54 | 28 |
| E13(M) | Comercial | Entidad 6 | Máster | 42 | 6 |
| E14(H) | Comercial | Entidad 6 | Máster | 45 | 13 |
| E15(H) | Comercial | Entidad 3 | Diplomatura | 42 | 23 |
| E16(H) | Director | Entidad 5 | Licenciatura | 43 | 15 |
| E17(H) | Director | Entidad 5 | Máster | 34 | 6 |
| E18(M) | Director | Entidad 5 | Licenciatura | 43 | 19 |
| E19(M) | Cajero | Entidad 7 | Diplomatura | 58 | 34 |
| E20(H) | Subdirector | Entidad 5 | Licenciatura | 39 | 14 |

Fuente: elaboración propia

Los entrevistados presentan un alto nivel de estudios y de años trabajados dentro de entidades financieras, aspecto que entendemos da riqueza y profundidad para el análisis realizado. Su captación fue realizada mediante el recurso a amigos y familiares y aumentando su número a través de la aplicación de la técnica de bola de nieve. Indicar que, si bien se ha mantenido una proporción proporcionada de hombres y mujeres entrevistados, no se ha abordado explícitamente las desigualdades de género que pudiesen existir dentro del objeto de estudio, aspecto que pudiera ser objeto de investigaciones futuras aportando resultados relevantes dentro de las investigaciones sobre los modelos de trabajo actuales.

Previamente a las entrevistas, se desarrolló un guion que sirviera de base para ir tratando los temas que nos interesaban explorar en el estudio, realizando una conversión de las cuestiones de investigación a los asuntos de conversación (Vallés, 2014). Los principales temas abordados trataron sobre la organización de las tareas y su evolución a lo largo del tiempo. Todas las conversaciones fueron grabadas, garantizando el anonimato a los entrevistados y la confidencialidad de la información suministrada. Durante la entrevista se buscó elaborar una conversación fluida en la cual se mantenga una actitud abierta ante la narración y animando a la persona a elaborar su propio discurso sobre los temas propuestos (Alonso, 1998; 2016; Ardèvol *et al.*, 2003; Callejo, 2002). Por último, señalar el uso de diversos datos cuantitativos (tales como la evolución del número de empleados o de sucursales bancarias) así como información pública del sector que pudiera aportar información adicional a lo expresado por los entrevistados y nos permita, mediante su análisis, poder enmarcar y comprender adecuadamente el hecho estudiado (Mezo, 2016).

4. Analizando la polivalencia e intensidad

4.1. La polivalencia en el desarrollo de las tareas

Hasta hace unos años, las entidades financieras exigían a sus trabajadores la ejecución de una serie de tareas administrativas, técnicas o comerciales en función del puesto desempeñado. En la posición de caja, el empleado realizaba las gestiones administrativas de los clientes (tales como la retirada de efectivo, el abono de recibos o la consulta de saldos). Las figuras comerciales, por su parte, atendían comercialmente a los clientes ofreciendo productos o servicios financieros. El subdirector era el responsable de velar por la operatividad de la sucursal, aspecto que incluía la resolución de incidencias operativas y el control de la contabilidad. Por último, los directores añadían a la carga comercial propia —operada principalmente sobre clientes que poseyeran un alto patrimonio— la gestión del personal de la oficina y el reporte de información

² Por temas de confidencialidad, no se incluye las entidades en las que trabajan los entrevistados.

hacia estamentos superiores. Esta organización estanca de la actividad ha quedado rota. En la actualidad, uno de los cambios más importantes dentro del modelo empresarial existente es la forma en la cual los trabajadores especializados se han transformado en especialistas multifuncionales (Lash y Urry, 1998). A nivel de entidades financieras esto se refleja en una situación en la cual los trabajadores no realizan únicamente aquellas tareas correspondientes en base a su rol y posición jerárquica, sino que deben ejecutar en su día a día funciones propias de otras figuras de la oficina.

Esas son las tareas oficiales pero bueno...ya en el día a día lo que supone el día a día es que todos tenemos que hacer de todo (E1).

Aquí todos, cuadrar cajeros, cuadrar estas máquinas...todos sabemos hacer de todo (E3).

Somos seis y si nos repartimos las tareas...El director tiene sus funciones yo como subdirector tengo las mías y luego los comerciales...hay comercial de caja...hay comercial de...de gestor de carteras y demás, en principio, en principio ¿eh? Sí que tenemos un poco nuestras tareas, pero bueno el día a día entra gente y (...) todos hacemos de todo (E5).

De esta forma, si bien va a existir un empleado “especialista” en la tarea, en el caso de no estar disponible (por vacaciones, por estar atendiendo a otro cliente o por no existir esa figura comercial concreta dentro de la sucursal) el resto de los compañeros poseen el conocimiento suficiente para poder realizar la operación, tal y como manifiesta otro de los entrevistados “al final, eres un poco multifunción” (E18). De este modo, no son expertos en cada uno de los productos y servicios ofertados o en las distintas operativas existentes, pero han adquirido el conocimiento y la habilidad necesarios para poderse desenvolver con una mínima destreza a lo largo de su jornada laboral. Las tareas son, de este modo, distribuidas entre los trabajadores basándose más en las necesidades y objetivos que en ese momento existan en la oficina —muy marcado por el ritmo de entrada de clientes y el tipo de demandas que estos realicen— que con la categoría profesional que cada empleado mantenga (Carpio, Ramos y Recuero, 1995). A nivel organizacional, esto conduce a una situación en la cual lo más eficiente no es el mantenimiento de empleados con una gran especialización en aspectos concretos, sino disponer de un grupo de trabajadores que sean capaces de realizar diversas tareas y combinar todo tipo de requisitos (Castaño, 1994). De este modo, desde el punto de vista de las entidades financieras, se impulsa que los empleados sepan y realicen distintas funciones, convirtiéndose los conceptos de polivalencia y adaptabilidad más importantes que la realización de operaciones fijas y predeterminadas de la fase anterior (Alonso, 2007).

Si querías progresar en la empresa o querías promocionar pues era conveniente que supieses hacer un poquito de todo (E14).

Por otra parte, el conocimiento disponible en la organización se colectiviza, no siendo propiedad de ningún empleado en particular. Con ello la entidad logra la existencia de una “transferencia flexible” (Lahera, 2004: 85) entre ellos, dentro de un escenario en el cual pasan a convertirse en una especie de piezas móviles que serán articuladas en función de la demanda puntual existente. Para su logro, se recurre a la rotación del personal entre los distintos puestos presentes a nivel de sucursal, lo que permite que en el momento que se requiera todos los trabajadores de una oficina puedan realizar las tareas de otro compañero.

Siempre teníamos una parcela cada uno pero hay una cosa que tenían muy bien organizada (...) todos rotábamos para que en un momento determinado todos supiéramos por lo menos defendernos en todas las áreas de todos (E13).

Como afirma un entrevistado que representa a la gerencia en una sucursal (ocupando el cargo de director de una oficina de tamaño grande con diez empleados) “en teoría casi todos podemos hacer de todo (...) Es más, para que te hagas una idea, yo hace quince días me llegué a poner en caja” (E18). Es decir, realiza, de forma temporal y debido a la urgencia del momento, las funciones correspondientes al puesto administrativo de la sucursal (que posee el rango menor dentro de la oficina), y que representa cómo está de interiorizado el discurso sobre la necesidad de polivalencia entre los empleados y sirviendo, además, de ejemplo de conducta para el resto de los compañeros.

Otro de los puntos a destacar dentro de esta polivalencia es la complejidad existente en el desarrollo de las funciones. De este modo, durante la jornada se alternan tareas de distinta naturaleza que requieren combinar conocimientos y habilidades técnicas (tales como la comprensión de los productos y servicios financieros o el conocimiento de los sistemas informáticos de la organización) junto con una serie de destrezas personales orientadas a la gestión del propio trabajo (el análisis de la información disponible, la organización del tiempo o la priorización de sus tareas). A esto debe sumarse la necesidad de poner en juego una serie de habilidades sociales, tales como el uso de lenguaje específico en función del interlocutor (un compañero, un directivo o un cliente de renta alta que espera cierto trato deferente) o la propia empatía a desplegar con todos los clientes con el fin de lograr la venta de productos o servicios financieros, aspecto este último que condiciona mucha de su actividad (Yrazusta, 2025). Toda esta serie de características inmateriales a aplicar durante el proceso productivo son aspectos críticos en esta nueva economía del signo y representan una importancia muy superior a las características físicas clásicas de la época pasada (Castellanos y Pedreño, 2005; Marazzi, 2003).

Tu misión como comercial es saber identificar qué tipo de cliente tienes delante y adecuar tu mensaje a la persona (E7).

De este modo, el desempeño del trabajador se va a caracterizar por unas crecientes demandas cognitivas, emocionales y de autogestión (Pérez-Zapata, Álvarez y Castaño, 2017) dentro de un entorno complejo y debiendo aplicar su capital intelectual de forma autónoma con el fin de poder adaptarse a los cambios y oportunidades del mercado (Oliva, Iso y Feliú, 2012). Si bien la elaboración de estas tareas de forma aislada pudiera parecer simples, el poder realizarlas en una combinación y en un orden adecuado exige el desarrollo de una serie de habilidades complejas (Adler, 1988; Michel, 2015) y requiriendo el mantenimiento de una alta concentración. Este aspecto se ve reflejado en la Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo, en donde casi el 70% de los trabajadores de este sector declaran tener que mantener la atención alta o muy alta durante más de la mitad de la jornada (Pinilla, 2004).

Adicionalmente, otro factor que va a incrementar esta complejidad es la ausencia de una guía, procedimiento o manual por el cual el empleado pueda asegurarse de cumplir con aquello que la entidad requiere. Atrás quedó el modelo descrito por Mills (1973) en el cual “todo lo que esperan se mantiene dentro de una base perfectamente calculable, y están regidos por normas de funcionamiento y sanciones explícitas” (128). En la actualidad, el trabajador debe aprender a lograr desenvolverse en un ámbito en donde la supervisión jerárquica o los requerimientos que permitan cumplir con las normas de la empresa pierden fuerza (Pinilla, 2004).

No hay una hoja o un libro de estilo en el que te diga oye si el cliente es de esta manera tú tienes que hacer esto otro...eso no funciona (E7).

Por último, dentro de los discursos que apelan a la polivalencia, debemos mencionar otro concepto asociado, la innovación. Aspecto que, a nivel de empleados de entidades financieras, se traduciría en una disposición total hacia el cambio, dentro de una adaptación constante y sin fin. “Los cambios derivados de las nuevas tecnologías y expectativas de los clientes requieren de constante transformación y adaptación” (La Caixa 2018: 61). Las organizaciones van a plantear este aspecto desde un punto positivo: existen multitud de oportunidades esperando a aquel que sea capaz de “salir de su zona de confort” y genere “estrategias de innovación” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013: 106) permitiendo destruir las reticencias y las barreras existentes por parte de los empleados. La innovación se convierte, de este modo, en un fin en sí mismo, sustituyendo a la idea de progreso (Linhart, 2013) y paradójico: el propio acto de innovar se transforma en algo prácticamente obligatorio, reiterativo y rutinario (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; 2018).

El trabajador debe estar preparado para todo aquello que la empresa ejecute: reestructuraciones de servicios, descentralizaciones, asignación de nuevas funciones o fusiones. Solo de este modo la organización podrá afrontar las fluctuaciones del mercado y la competencia externa. Los empleados entrevistados han interiorizado este discurso que apela a la transformación perpetua, debiendo siempre aprender nuevas funciones y adaptarse a los cambios como condición intrínseca de su trabajo.

Estamos sujetos a continuos cambios a nivel legislativo, a nivel organizativo (E17).

Si te adaptas a las nuevas tecnologías, si te adaptas a todo, a las novedades, normas, circulares, si tú te vas adaptando al trabajo...porque como siempre cambia (E19).

Se convierte, de este modo, en una característica en su día a día, un “tratar el cambio como una norma” (Wood, 1989: 383) y donde todo lo que esté relacionado con la rigidez, la planificación o la rutinización se vuelve un aspecto negativo.

4.2. Incremento de la intensidad

Como segundo punto, dentro de los rasgos que más sobresalen en las entrevistas mantenidas con empleados de las sucursales bancarias, se encuentra el incremento tanto de la carga como de la intensidad en el ritmo de las tareas realizadas. Si bien esta circunstancia es una característica de nuestra economía y habiéndose incrementado durante los últimos años (Pinilla *et al.*, 2017; Del Bono, 2024), su repercusión es mayor en aquellos trabajadores relacionados con el sector servicios y en especial los vinculados al sector financiero (Carpio, Ramos y Recuero, 1995; Castaño 1994; Pérez-Zapata *et al.*, 2013).

Normalmente son bastante intensas...las jornadas (E2).

Tienes muchísimo más...tienes mucha más carga de trabajo (E7).

A ver...hay muchísimo trabajo (E9).

Yo creo que es que hay mucha carga de trabajo (E17).

Los empleados deben seguir un ritmo frenético en todo momento, con el fin de no quedarse relegados en el cumplimiento de sus funciones y debiendo aprovechar todos los tiempos que quedan disponibles, aspecto que se ha visto acentuado por la gestión por objetivos desarrollada actualmente por estas entidades (Yrazusta, 2023). Toda su atención, habilidad y esfuerzo se vean encaminados a lograr la realización óptima de sus tareas, primando la mayor velocidad de ejecución y dónde el tiempo no dedicado a la producción es un tiempo desperdiciado, fenómeno que lo podemos definir como el “creciente esfuerzo en el trabajo asociado a la mayor intensidad durante las horas de trabajo” (Pérez-Zapata, Álvarez y Castaño, 2017: 708).

Hay días que tengo aquí a las ocho de la mañana a clientes, hay días que no tengo hasta las diez, entonces en ese tramo pues...incidencias que tienes que arreglar, operaciones que tienes que montar, hacer un poco de seguimiento de lo que vas a hacer con las llamadas que vas a hacer en el día...programarte pues eso llamadas o campañas que tienes que cumplir (E4).

Dentro de este marco, se produce una sobrecarga de tareas desde las organizaciones principalmente mediante dos vías. Primero, en aquellos puestos en los cuales el empleado posee una menor autonomía —fundamentalmente la posición de caja— se reducen los “tiempos muertos” existentes (momentos en los cuales el empleado no está atendiendo telefónica o presencialmente a ningún cliente) reclamando que estos sean utilizados en la ejecución de otras funciones productivas, tales como realizar llamadas proactivas a clientes con el fin de ofrecerle algún producto financiero. Esto nos remite al “conjunto de gestos” (Coriat, 2000: 36) diseñados y vigilados en su ejecución que condujo a un incremento de la productividad y del rendimiento del factor trabajo.

Y luego entre call, call y call pues tengo que llamar oiga usted quiere usted un esto, oiga fulanito que tenemos un producto muy interesante y no sé qué y además el teléfono que suena 5.000 veces al día (...) tienes que estar constantemente en alerta (...) no puedes perder ritmo (E3).

Con segunda vía, en aquellos casos en que, debido al tipo de puesto desempeñado, el empleado posee una mayor autonomía a la hora de organizar su propio trabajo —las figuras del comercial, el subdirector y director de la oficina—, la organización tiende a incrementar el número de tareas y objetivos a realizar, de forma que el empleado se vea abocado a trabajar a un ritmo acelerado para poder cumplir con lo exigido, tal y como lo expresan los siguientes entrevistados:

Normalmente siempre van subiendo el nivel y cada vez se complica más la cosa (E15).

Los va aumentando, los va aumentando de manera paulatina hasta que efectivamente llega un momento que ya son inalcanzables (E17).

Cada vez se van ajustando un poquito más (E18).

Adicionalmente, este incremento en la intensidad se debe analizar en un contexto de reducción drástica del número de sucursales y plantillas en estas entidades financieras (Carpio, Ramos y Recuero, 1995; Banco de España, 2025; Martín-Oliver y Ruano, 2015). Esto conduce a una situación en la cual, al producirse la desaparición de una oficina, los clientes son distribuidos entre aquellas otras más próximas, repercutiendo en una sobrecarga de trabajo sobre los empleados de aquellas que van quedando abiertas al público.

Llevamos un tiempo de cierres de sucursales tremendo (...) por ejemplo, dónde yo estoy hay cuatro oficinas juntas (...) que se han ido agrupando (...). Antes atendías o tenías una oficina de...yo qué sé...700 clientes o por ahí y ahora somos 4.000 y somos 6 empleados, ¿sabes? (...) antes tú atendías o tenías una media de clientes de no sé 300 o 400 clientes por empleado, ahora te toca el doble o más (E5).

Junto a este paulatino descenso de sucursales, otro de los factores que refuerza el incremento del ritmo de trabajo son los distintos dispositivos informáticos que las organizaciones ponen a disposición del empleado y son utilizados en su jornada diaria. De este modo, las nuevas tecnologías de la información y la generalización del acceso a internet (Perrons, 2003) permiten que el ordenador, la tableta o el móvil corporativo sean utilizados posteriormente durante el tiempo de descanso del trabajador con el fin de realizar o finalizar aquellas tareas que no han podido ser completadas previamente.

Lo que implica eso es que la tableta te la llevas a casa y en casa seguirás trabajando. Seguirás haciendo las labores más administrativas o envío de correos o lo que sea (E1).

A cada vez más gente le insinúan que lo vaya haciendo, que vaya pidiendo su ordenador y su acceso remoto (E14).

Esa sensación de no poder “abarcar” con todo aquello que se debe realizar a lo largo de la jornada laboral se traduce en un desplazamiento de trabajo hacia su tiempo de ocio y poder “ponerse al día”, tal y resume este entrevistado “imposible, imposible, o sea... a ver raro es el día...bueno... nunca, nuestro horario es de ocho a tres y raro raro, normalmente cuatro, cuatro y pico, cinco, vamos que no...que no abarcas” (E5). Este contexto conduce a un desdibujamiento de los límites entre la vida personal y profesional, siendo aquella colonizada por requerimientos laborales (Serrano, Martín y Crespo, 2013) y logrando las organizaciones una mayor apropiación de fuerza de trabajo en base a una prolongación del tiempo productivo (Riesco-Sanz, 2012).

5. Conclusiones

La crisis de los años 70, marcada por una caída en los márgenes de beneficio empresarial y unas altas tasas de inflación y de paro, llevó a cuestionar las medidas keynesianas aplicadas hasta la fecha, surgiendo un modelo basado en las tecnologías de la información y alejado del patrón industrial anterior organizado en torno a la producción y la distribución de energía (Castells, 2000; Laval y Dardot, 2015). La economía pasa a articularse en red, funcionando como una unidad en tiempo real y a escala mundial, dentro de una expansión del comercio de bienes y servicios y de circulación de recursos financieros y conocimientos (Carnoy, 2001; Ruesga, 2012). Su reflejo a nivel laboral será la aplicación de una flexibilidad —funcional, geográfica o retributiva— erigida como la norma a aplicar en todos los ámbitos de la organización, generando individualización de salarios, horarios o responsabilidades, así como una inestabilidad dentro de un escenario de competencia total (Alonso, 2007; Ayala y Cantó, 2020; Olaz, 2020). Junto a esto, el proceso productivo existente se modifica: la producción se descentraliza o subcontrata, pasando las entidades a operar con un núcleo organizativo pequeño capaz de integrar todas fases que han sido diseminadas fuera de la empresa (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; Candil, 2020). Este reducido número de trabajadores cualificados, que

la organización entiende que son indispensables para su futuro, son escogidos en base a sus capacidades de aprendizaje, su vinculación con la empresa o su adaptación a los cambios tecnológicos, ofreciendo unas mayores contraprestaciones (en base a promociones, derechos o seguridad) y exigiendo un comportamiento adaptable e incluso geográficamente móvil. Esto se traduce en una ampliación de competencias, cambios de puesto de trabajo o de carreras profesionales, provocando que estos trabajadores se encuentren bajo una ausencia de una norma clara y permanente y pudiendo tener dificultades para organizar sus propias tareas al estar a merced de sus superiores (Castells, 2016; Gorz, 1991; Harvey, 1990; Revilla y Tovar, 2011).

Dentro de este marco, en este artículo hemos examinado la forma en que son percibidas por empleados de entidades crediticias las funciones desarrolladas a nivel de sucursal bancaria, donde se ha producido un cambio de modelo bancario (ver Yrazusta, 2025). Por un lado, emerge la polivalencia como una característica central en el desarrollo de sus funciones: atrás quedaron los tiempos en los que cada trabajador únicamente se ocupaba de una tarea fija y especializada dentro de un contexto de atribuciones definidas. En la actualidad se estimulan la realización de funciones variadas, flexibles y, en muchos de los casos, menos precisas (Carpio, Ramos y Recuero, 1995). Junto a ello, y como segundo punto a destacar, se produce un incremento de la intensidad del trabajo realizado, el alargamiento de la jornada laboral con unos horarios y agendas sobrecargadas y donde el impacto del fenómeno del teletrabajo puede acrecentar esta situación (Yrazusta y Fernández Rodríguez, 2024). Esto genera en los empleados una percepción de falta de tiempo y un encaje difícil entre las obligaciones familiares, sociales y laborales. Si en épocas pasadas los territorios asignados al trabajo y a la vida personal estaban claramente diferenciados, en la nueva economía estos dos ámbitos tienden a confundirse (Valenzuela, Reygadas y Cruces, 2015) provocando una subordinación del tiempo de los individuos a la lógica del capital (Castellanos y Pedreño, 2005) y pudiendo impactar en la salud de las personas trabajadoras desencadenando fatiga y estrés (Pérez-Zapata, Álvarez y Castaño, 2017; Revilla, 2017).

Adicionalmente, debemos señalar cómo el sector financiero atraviesa un panorama de reducción de empleados y sucursales. Su número ha ido disminuyendo de forma drástica en los últimos años, incentivado por las fusiones y adquisiciones ocurridas y la digitalización de servicios financieros (Conesa *et al.*, 2016; Garrido, 2017). A esto se suma la posible orientación futura de su actividad, centrada en el asesoramiento de servicios bancarios y excluyendo la ejecución de operaciones financieras básicas (que son grandes consumidoras de tiempo y recursos, acrecentando la denominada exclusión financiera) (Martín-Oliver y Ruano, 2015; Maudos, 2017; PwC e IE- Business School, 2013; Servicios financieros Indra, 2016).

En este contexto, y en un estado global de “exceso de efectivos” y altas tasas de paro (Alonso, 2007; Miguélez y Prieto, 2009), estimamos que la situación de estos trabajadores se orientará a una mayor autoexigencia. Así, dentro de un marco en el cual el neoliberalismo existente representa una racionalidad centrada en el gobierno de la conducta de los individuos (Laval y Dardot, 2015), se incentivará la “empresarialización” propia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2009; 2018; Revilla y Tovar, 2011), donde el compromiso con la organización representa un aspecto clave y conduciendo a una disponibilidad total ante los requerimientos —siempre oscilantes y en aumento— de la organización (Marazzi, 2003; Yrazusta, 2024) debiendo ofrecer lo mejor de sí mismo con el objetivo de evitar una posible pérdida futura de empleo.

Bibliografía

- Adler, P. (1988). “Automation, skill and the future of capitalism”. *Berkeley Journal of Sociology*, 33, 1-36.
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*, Madrid, Fundamentos.
- Alonso, L. E. (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*, Madrid, Anthropos.
- Alonso, L. E. (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*, 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. (coords.). *Trabajo, subjetividad y ciudadanía, paradojas del empleo en una sociedad en mutación*, Madrid, Editorial Complutense.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2013). *Los discursos del presente, un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*, Madrid, Siglo XXI.
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*, Madrid, Siglo XXI.
- Alós, R. (2008). “Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva”. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26(1), 123-148.
- Ardèvol, 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. doi, 10.5565/rev/athenea.67
- Ayala, L., y Cantó, O. (2020), “Mercado de trabajo y desigualdad”, en Blanco, A., Chueca, A., López-Ruiz, J. A. y Mora, S. (coord.). *Informe España 2020.*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 173-220.
- Banco Central Europeo (2020), “EU structural financial indicators, end of 2019”, <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200608~4613968937.en.html>, 17-04-2024. [consulta 17 de abril de 2024].
- Banco de España (2008), “Memoria de la supervisión bancaria en España”, https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/08/Arc/Fic/Memoria_2008_completo_Internet.pdf, 6-04-2024. [consulta 6 de abril de 2024].

- Banco de España (2011), "Memoria de la supervisión bancaria en España", https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/11/MSB_2011.pdf, 1-03-24. [consulta 1 de marzo de 2024].
- Banco de España (2014), "Memoria de la supervisión bancaria en España", <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/MemoriaSupervisionBancaria/14/MSB2014.pdf>, 2-03-24. [consulta 2 de marzo de 2024].
- Banco de España (2025), "BIEST. Sistema de búsqueda de información estadística", http://app.bde.es/bie_www/gestiondeficheros/c8977259-992e-42f9-8ffb-b2708542e629/noName176253466509447.html, 07-11-25. [consulta 7 de noviembre de 2025].
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal.
- Callejo, J. (2002). "Observación, entrevista y grupo de discusión, el silencio de tres prácticas de investigación", *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 409-422. doi, 10.1590/S1135-57272002000500004
- Candil, D. (2020). "Las tecnologías de la subjetivación en el ámbito de la consultoría de recursos humanos", en *Cadenas globales de precariedad: trabajo y desigualdad*, Federación Española de Sociología. V Encuentro/Reunión Intercongresual, Madrid: Universidad Complutense.
- Carbó, S. y Rodríguez, F. (2016). "Otro giro en la reestructuración bancaria", *Cuadernos de Información Económica*, (252), 84-97.
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*, Madrid, Alianza Editorial.
- Carpio, A. M., Ramos, I. y Recuero, C. (1995). "Mercado de trabajo en la banca privada española". *Cuadernos de relaciones laborales*, (7), 181-208.
- Casilda, R. (2020). "Los bancos en evolución". *Boletín Económico de ICE*, (3119), 43-56.
- Castañó, C. (1994). *Tecnología, empleo trabajo en España*, Madrid, Alianza Editorial.
- Castellanos, M. L. y Pedreño, A. (2005). La mirada del turista y la corporeidad del trabajo en la reestructuración productiva del sector turístico. En J. J. Castillo (dir.), *El trabajo recobrado, una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Castells, M. (2016). *La era de la información. La sociedad red*, Madrid, Alianza.
- Castells, M. (2000). "Materials for an exploratory theory of the network society". *The British journal of sociology*, 51(1), 5-24. doi, 10.1080/000713100358408
- Castillo, J. J. (1996). *Sociología del trabajo, un proyecto docente*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Comisiones Obreras (2019), "El papel de las plantillas en el futuro del sector financiero", <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/financiero/El-papel-de-las-plantillas%2026j.pdf>, 22-06-24. [consulta 22 de junio de 2024].
- Conesa, D., Espinosa, P., Forte, A. y Tortosa, E. (2016). "¿Existen demasiadas sucursales bancarias en España? Un análisis para el periodo 1999-2011", *Cuadernos Económicos de ICE*, (92), 199-232. doi, 10.32796/cice.2016.92.6141
- Coriat, B. (2000). *Taller y el Cronómetro*, México, Siglo XXI.
- Del Bono, A. (2005). "Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales", en Castilllo, J.J. (coord.). *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España.*, Madrid, Miño y Dávila Editores, 347-394.
- Del Bono, A. (2024). "Reestructuración productiva y flexibilización laboral. Una revisión de los impactos del cambio organizativo y tecnológico sobre el trabajo", *Sociología del Trabajo*, 103, 15-21.
- Du Gay, P. (2019). *Consumo e identidad en el trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- 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), 55-72.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). Estudios críticos de la gestión, una visión general. En C. J. Fernández Rodríguez (ed.), *Vigilar y organizar, una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid, Siglo XXI.
- Garrido, A. (2017). "Perspectivas del sistema bancario español, ¿Evolución o revolución?", *Mediterráneo Económico*, (29), 49-62.
- Gorz, A. (1991). *La metamorfosis del trabajo*, Madrid, Editorial Sistema.
- Harvey, D. (1990). *La condición de la postmodernidad*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- La Caixa (2018), "Informe de Gestión Consolidado del Grupo Caixa-Bank 2018", https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IDG_31122018_WEB_CAS.pdf, 7-03-24. [consulta 7 de marzo de 2024].
- 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, P. (2015). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa.
- Linhart, D. (2013). La emergencia de una precariedad subjetiva en los asalariados estables, en Tejerina B. y Alonso L. E. (coords.). *Crisis y precariedad vital, trabajo, prácticas sociales y modos de vida en Francia y España*, Valencia, Tirant lo Blanch, 67-85.
- Llosa, J. A., Menéndez, S., Agulló, E., Rodríguez, J., Lasheras, H. y Saiz, R. (2019). "La psicopatologización del trabajo, el estado de malestar del sujeto responsable", *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (80), 82-97.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines, el giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, Madrid, Akal.

- 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.
- Maudos, J. (2017). "El acceso a los servicios bancarios en España. El impacto de la reducción del número de oficinas", *Mediterráneo Económico*, (29), 265-286.
- Maudos, J. y Fernández, J. (2008). *El sector bancario español en el contexto internacional, evolución reciente y retos futuros*, Bilbao, Fundación BBVA.
- Mezo, J. (2016). "Explotación de datos secundarios", en García Ferrando, M., Alvira, F., Alonso L. E. y Escobar, M. (eds.). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación.*, Alianza Editorial, Madrid, 485-521.
- Michel, A. (2015). "Dualism at work, The social circulation of embodiment theories in use", *Signs and Society*, 3(1), 41-69. doi, 10.1086/679306
- Miguélez, F. y Prieto, C. (2009). "Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa", *Política y sociedad*, 46(1-2), 275-287.
- Mills, C. W. (1973). *Las clases medias en Norteamérica*, Madrid, Aguilar.
- 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. (2020) "El miedo como estrategia ante el colapso del sistema" en *Cadenas globales de precariedad: trabajo y desigualdad*, Federación Española de Sociología. V Encuentro/Reunión Intercongresual, Madrid: Universidad Complutense.
- Oliva, J., Iso, A. y Feliú, R. (2012). "Trabajo fluido y ciudad desigual. Los patios traseros de las economías creativas y del conocimiento", *Sociología del trabajo*, (75), 53-72.
- Pérez Zapata, Ó, Castaño, C., Lahera Sánchez, A. y Álvarez Hernández, R. (2013). "La intensificación del trabajo del conocimiento en España" en *XI Congreso Español De Sociología*, Madrid: Universidad Complutense.
- Pérez Zapata, Ó, Álvarez, G. y Castaño, C. (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. doi, 10.5209/POSO.52176
- Perrons, D. (2003). "The new economy and the work-life balance, Conceptual explorations and a case study of new media", *Gender, Work & Organization*, 10(1), 65-93. doi, 10.1111/1468-0432.00004
- Pinilla, F. J. (2004). "Intensificación del esfuerzo de trabajo en España", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22(2), 117-135.
- Pinilla, F. J., Almodóvar, A., Galia, M. L., Hervás, P. y Zimmermann, M. (2017), *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS España*, Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Piore, M. y Sabel, C. (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", <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/futuro-sector-financiero-espanol.pdf>, 18-02-24. [consulta 18 de febrero de 2024].
- Revilla, J. C. y Tovar, F. J. (2011). "El control organizacional en el siglo XXI, en busca del trabajador autodisciplinado", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 135(1), 47-67.
- Revilla, J. C. (2017). "Reconstrucciones de la identidad laboral en contextos organizacionales invivibles", *Política y Sociedad*, 54(1), 65-86. doi, 10.5209/POSO.51718
- Riesco-Sanz, A. (2012). "Empresas sin asalariados y asalariados sin empresas. Apuntes sobre la crisis y transformación del empleo", *Lan harremanak*, 27(2), 134-148.
- Ruesga, S. M. (2012). "La financiarización de las relaciones laborales", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 30(2), 409-429. doi, 10.5209/rev_CRLA.2012.v30.n2.40207
- 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*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- Servicios financieros Indra (2016), "El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las tecnologías disruptivas", https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/tendencias_banca_16.zip, 4-04-24. [consulta 4 de abril de 2024].
- Torrero, A. (1988). "La dimensión del sistema bancario español", *Economistas, ejemplar dedicado a Fondos de pensiones*, (32), 60-65.
- Valenzuela, H., Reygadas, L. y Cruces, F. (2015). "Mi trabajo es mi vida. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150(1), 191-206. doi, 10.5477/cis/reis.150.191
- Valles, M. (2014). *Entrevistas cualitativas*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Von Löhneysen, E. y Grimá, J. D. (1991). "Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales", *Papeles de economía española*, (49), 221-236.
- Yrazusta, J. (2023). "Impulsando el emprendimiento en oficinas bancarias, dispositivos utilizados a nivel de entidades financieras", *RECERCA. Revista De Pensament I Anàlisi*, 28(2), 1-26. doi, 10.6035/recerca.6808
- Yrazusta, J. (2024). "La evolución de los discursos del mananagement en las entidades financieras españolas, el concepto de compromiso", *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (62), 165-185. doi, 10.5944/empiria.62.2024.42014
- Yrazusta, J. (2025). "Analizando el impacto del cliente en las entidades financieras", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 167.

- Yrazusta, J. y Fernández Rodríguez, C. J. (2024). "¿Desde casa o de vuelta a la oficina? Un análisis de los discursos y percepciones sociales sobre el teletrabajo tras el fin de la pandemia", *Revista Española de Sociología*, 33(4), a247. doi, 10.22325/fes/res.2024.247
- Wood, S. (1989). "New wave management?", *Work, Employment and Society*, 3(3), 379-402. doi, 10.1177/0950017089003003007