

**UNIVERSIDAD DE MURCIA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA Y POLÍTICA SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**



TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN
EN LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES
DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR FINANCIERO**

**ANGEL JOSE OLAZ CAPITAN
MURCIA, 2003**

Dedicatoria:

A mis padres.

A Amalia por sus silencios y comprensión en la ausencia.

Agradecimientos:

A todos los entrevistados por su tiempo y dedicación dispensada.

A todas las Entidades Financieras que han intervenido por su sensibilidad, comprensión y facilidades durante la realización de esta tesis.

A mis compañeros y amigos Carlos Acedo Marchena, Alberto Andreu Pinillos, Enrique Martín Liebermann, Rafael Sánchez Alvarez y Juan Santiago Espejo por su ejemplo, tutela, reflexiones y vivencias personales.

A Pilar Ortiz y Placido Guardiola por su competencia y estímulo continuado más allá de la dirección de esta tesis.

A los profesores del Departamento de Sociología y Política Social de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia por sus orientaciones, aliento e interés demostrado en la realización de esta tesis.

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
BENEFICIOS OBTENIDOS	6
HORIZONTE TEMPORAL	8
AMBITO GEOGRAFICO	8
METODOLOGÍA	8
CAPITULO 1.....	9
CAMBIO TECNOLÓGICO Y REPERCUSIONES EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL.....	9
1.1. JUSTIFICACIÓN Y DIMENSION DEL CONCEPTO DE CUALIFICACION PROFESIONAL.....	9
1.2. LA CIENCIA Y SU PAPEL SOCIAL	10
1.2.1. El Estudio Social de la Ciencia	10
1.2.2. El Significado del Descubrimiento en el Proceso Científico	12
1.3. EL CAMBIO TECNOLÓGICO.....	13
1.3.1. ¿Cómo puede concebirse el Cambio Tecnológico?.....	14
1.3.2. La Explicación Funcional del Cambio Tecnológico	15
1.3.3. La Explicación Intencional del Cambio Tecnológico	16
1.3.4. El Cambio Técnico.....	17
1.3.5. La Estructura del Conocimiento Tecnológico.....	17
1.3.6. Teorías del Cambio Tecnológico	19
1.4. LOS CAMBIOS SOCIALES Y LA INNOVACION TECNOLÓGICA.....	22
1.4.1. La Industrialización y el Cambio Social.....	22
1.4.2. La Sociedad Tecnológica.....	28
1.4.3. Cuestiones Pendientes.....	29
1.5. ASPECTOS DE LA TECNOLOGIA Y EL IMPACTO DE LA MISMA	31
1.5.1. La Filosofía de la Tecnología.....	31
1.5.2. Tecnología: Reforma y Revolución	33
1.5.3. La Irrupción de la Mitoinformación.....	34
1.6. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE LOS NIVELES DE DESCUALIFICACION / RECUALIFICACION PROFESIONAL	36
1.6.1. Una Aproximación al Concepto de Cualificación Profesional	36
1.6.2. Escuelas de Pensamiento sobre la Cualificación Profesional	46
1.6.3. Un Marco de Referencia para la Definición del Concepto de Cualificación Profesional	60

CAPITULO 2.....	63
EL IMPACTO TECNOLÓGICO – ORGANIZATIVO EN EL ESQUEMA DE ORDENACIÓN DE LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES	63
2.1. ANÁLISIS DE CLAVES EN LA COMPRESIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR FINANCIERO	63
2.1.1. La revolución tecnológica en los servicios financieros	65
2.1.2. Una profundización en el actual modelo tecnológico – organizativo – financiero.....	67
2.1.3. Identificación de Aspectos Claves en la comprensión del Sector	68
2.2. LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR DESDE LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA.....	89
2.2.1. Los nuevos productos tecnológicos	90
2.2.2. El ciclo del producto tecnológico en el sector servicios.....	93
2.2.3. Evaluación del desarrollo tecnológico en el sector financiero	94
2.3. LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR DESDE EL PRISMA ORGANIZATIVO	100
2.3.1. Cambios en la organización del trabajo en otros sectores de referencia	106
2.3.2. Cambios en la organización del trabajo en el sector comercial.....	115
2.3.3. Cambios en la organización del trabajo en el sector financiero	117
CAPITULO 3.....	127
EL PROCESO DE TRANSFERENCIA FORMATIVO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DEL CAMBIO EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL	127
3.1. LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA COMPRESION DE LA CUALIFICACION PROFESIONAL	127
3.1.1. Esquema histórico del funcionamiento tecnológico – organizativo - formativo en banca	128
3.1.2. La formación como complemento al enfoque tecnológico.....	132
3.1.3. La formación y desarrollo organizacional en banca	133
3.2. EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y LA FORMACIÓN	135
3.2.1. La Adaptación Mutua.....	136
3.2.2. La Supervisión Directa.....	137
3.2.3. La Normalización de los Procesos de Trabajo.....	139
3.2.4. La Normalización de los Resultados de Trabajo.....	141
3.2.5. La Normalización de las Habilidades	142
3.3. REPERCUSIONES Y EFECTOS DE LA FORMACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL	144
3.3.1. El proceso de cambio en las organizaciones	144
3.3.2. Una nueva dimensión de las profesiones	146
3.3.3. Polarización en la Profesión bancaria.....	150
3.3.4. Una nueva dimensión del trabajo: la polivalencia profesional	160
3.3.5. El marco de una nueva dimensión bancaria: la flexibilización.....	162

CAPITULO 4.....	167
EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN COMERCIAL DE LAS OFICINAS BANCARIAS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL	167
4.1. LA INFLUENCIA DE LOS ASPECTOS COMERCIALES.....	167
4.2. LA REDEFINICIÓN DE NUEVOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS COMO RESULTADO DE LA INNOVACIÓN EN LOS ESQUEMAS DE ACTUACIÓN COMERCIAL	168
4.3. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA OFICINA BANCARIA COMO RESULTADO DE NUEVOS ESQUEMAS TECNOLÓGICOS Y ADAPTACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES.....	173
4.3.1. La articulación de un modelo informático de Gestión para el Desarrollo de la Actividad Comercial.....	174
4.4. LA EVOLUCION DE UN SISTEMA CONCEPTUAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL: LA TRANSICIÓN DEL ENFOQUE PRODUCTO AL ENFOQUE CLIENTE.....	183
4.5. HACIA UN DESARROLLO DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN INTERNA ORIENTADOS A LA ACTUACIÓN COMERCIAL.....	185
4.5.1. La Ordenación de la Gestión de Presencia.....	186
4.5.2. El Desarrollo de la Generación de Oportunidades de Venta.....	186
4.5.3. La actuación en el Ecosistema	187
4.6. CONFIGURACIÓN ACTUAL DE LOS PERFILES PROFESIONALES BANCARIOS DESDE LA PERSPECTIVA COMERCIAL Y SU IMPACTO SOBRE LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL	189
4.6.1. Tipología Tradicional de la Clasificación Profesional	189
4.6.2. Tipología Actual de la Clasificación Profesional.....	191
4.6.3. Tipología Futura de la Clasificación Profesional	195
CAPITULO 5.....	199
NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO: EL PROCESO DE DESCUALIFICACION Y RECUALIFICACION PROFESIONAL	199
5.1. INTRODUCCION	199
5.2. LAS ENTIDADES BANCARIAS COMO FACTORÍAS DE PRODUCCIÓN	202
5.3. LA REDEFINICIÓN DEL PUESTO	204
5.3.1. La Figura del Director	204
5.3.2. La Figura del Interventor.....	207
5.3.3. La Figura del Gestor Comercial	209
5.3.4. La Figura del Puesto de Caja y Operaciones.....	211
5.3.5. La Figura del Apoyo Administrativo	213
5.4. EL PASO DEL QUE AL COMO.....	215
5.4.1. La Figura del Director	216
5.4.2. La Figura del Interventor.....	217
5.4.3. La Figura del Gestor Comercial	218
5.4.4. La Figura de Caja, Operaciones y Consultas.....	219
5.4.5. La Figura del Apoyo Administrativo	220
5.5. HACIA UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	221

CAPITULO 6.....	225
MARCO TEORICO Y TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REALIZADO.....	225
6.1. CUESTIONES METODOLOGICAS PREVIAS.....	226
6.2. EXPLICACIÓN METODOLOGICA DEL TRABAJO REALIZADO	229
6.2.1. Definición de Fuentes de Referencia Informativa.....	229
6.2.2. Diseño de un Guión Conceptual de los Aspectos a Tratar.....	230
6.2.3. Contraste con Expertos	232
6.2.4. Diseño de la Muestra.....	236
6.2.5. Confección Definitiva del Guión de la Entrevista.....	251
6.2.6. Presentación a las Entidades y Planificación de Entrevistas	254
6.2.7. Codificación y Tratamiento de la Información	256
6.2.8. Construcción de un Mapa Terminológico de Categorías	257
6.2.9. Ordenación de Categorías Objeto de Análisis	266
CAPITULO 7.....	275
ANÁLISIS DE LA POLARIZACION DE LAS CUALIFICACIONES DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	275
7.1. ORIGENES DE LA POLARIZACION.....	276
7.1.1. Las Causas Sociales	277
7.1.2. Las Causas Sectoriales	279
7.2. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE POLARIZACION	314
7.2.1. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de los Procesos de Selección.....	314
7.2.2. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de la Adecuación de la Persona al Puesto de Trabajo	317
7.2.3. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de las Carreras Profesionales	336
7.3. LA EXPRESIÓN DEL PROCESO DE POLARIZACION.....	348
7.3.1. La Polivalencia frente a la Especialización	349
7.3.2. Cohesión entre Clima Laboral y Calidad de Vida.....	362
7.4. EXPECTATIVAS DE FUTURO.....	374
7.4.1. El Futuro del Sector	375
7.4.2. El Futuro de la Oficina	378

CAPITULO 8. CONCLUSIONES	385
8.1. Desde el Punto de Vista Sectorial.....	387
8.1.1. Aspectos Tecnológico - Organizativos.....	388
8.1.2. Aspectos Comerciales	389
8.1.3. Aspectos de Gestión de Recursos Humanos.....	390
8.2. Desde el Punto de Vista de las Entidades Analizadas	391
8.2.1. La Redefinición de los Puestos.....	391
8.2.2. Los Procesos de Selección y Formación	391
8.2.3. Los Planes de Carreras Profesionales.....	392
8.2.4. La Adecuación de las Personas al Puesto de Trabajo.....	393
8.3. Desde el Punto de Vista de los Trabajadores	394
8.3.1. La Intensificación de Actividades.....	395
8.3.2. La Pérdida Efectiva del Control del Proceso.....	396
8.3.3. La Polivalencia frente a la Especialización	398
8.3.4. La Degradación del Clima Laboral y la Calidad de Vida	400
8.4. Desde un Marco Prospectivo	401
INDICE DE CUADROS	404
BIBLIOGRAFIA	406
BASES DE DATOS EN CD - ROM	426
INDICE DE AUTORES.....	427

INDEX

INTRODUCTION.....	1
GENERAL OBJECTIVE.....	3
SPECIFIC OBJECTIVES.....	3
ACHIEVEMENTS.....	6
TEMPORARY HORIZON.....	8
GEOGRAPHICAL SCOPE.....	8
METHODOLOGY.....	8
CHAPTER 1.....	9
TECHNOLOGICAL CHANGE AND ITS CONSEQUENCES FOR PROFESSIONAL QUALIFICATIONS.....	9
1.1. JUSTIFICATION AND DIMENSION OF THE CONCEPT OF PROFESSIONAL CUALIFICATION.....	9
1.2. SCIENCE AND ITS SOCIAL ROLE.....	10
1.2.1. The Social Study of Science.....	10
1.2.2. The Meaning of Finding in the Scientific Process.....	12
1.3. THE TECHNOLOGICAL CHANGE.....	13
1.3.1. How can the Technological Change be conceived?.....	14
1.3.2. The Functional Explanation of the Technological Change.....	15
1.3.3. The Intentional Explanation of the Technological Change.....	16
1.3.4. The Technical Change.....	17
1.3.5. The Structure of the Technological Knowledge.....	17
1.3.6. Technological Change Theories.....	19
1.4. SOCIAL CHANGES AND TECHNOLOGICAL INNOVATION.....	22
1.4.1. Industrialization and Social Change.....	22
1.4.2. The Technological Society.....	28
1.4.3. Remaining Questions.....	29
1.5. ASPECTS OF TECHNOLOGY AND ITS IMPACT.....	31
1.5.1. The Philosophy of Technology.....	31
1.5.2. Technology: Reform and Revolution.....	33
1.5.3. The Irruption of the Mito-information.....	34
1.6. THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON THE LEVELS OF PROFESSIONAL QUALIFICATIONS.....	36
1.6.1. An Approach to the Concept of Professional Qualification.....	36
1.6.2. Schools of Thought on Professional Qualification.....	46
1.6.3. A Reference Framework for the Definition of the Concept of Professional Qualification.....	60

CHAPTER 2.....	63
THE TECHNOLOGICAL - ORGANIZATIONAL IMPACT ON THE SCHEME OF PROFESSIONAL QUALIFICATIONS.....	63
2.1. ANALYSIS OF KEY ASPECTS IN THE UNDERSTANDING OF THE TRANSFORMATIONS OF THE FINANCIAL SECTOR.....	63
2.1.1. The technological revolution in the financial services.....	65
2.1.2. Deepening in the current technological - organizational - financial model.....	67
2.1.3. Identification of Key Aspects in the understanding of the Sector.....	68
2.2. THE TRANSFORMATIONS OF THE SECTOR FROM THE TECHNOLOGICAL PERSPECTIVE.....	89
2.2.1. The new technological products.....	90
2.2.2. The cycle of the technological product in the sector services.....	93
2.2.3. Evaluation of the technological development in the financial sector.....	94
2.3. THE TRANSFORMATIONS OF THE SECTOR FROM THE ORGANIZATIONAL POINT OF VIEW.....	100
2.3.1. Changes in the organization of work in other reference sectors.....	106
2.3.2. Changes in the organization of work in the commercial sector.....	115
2.3.3. Changes in the organization of work in the financial sector.....	117
CHAPTER 3.....	127
THE TRAINING PROCESS AS A REVITALISING ELEMENT FOR THE CHANGE IN THE LEVELS OF PROFESSIONAL QUALIFICATION.....	127
3.1. TRAINING AS A KEY ELEMENT IN THE UNDERSTANDING OF PROFESSIONAL QUALIFICATION.....	127
3.1.1. Historical outline of the technological - organizational - training operation in banking.....	128
3.1.2. Training like complement to the technological focus.....	132
3.1.3. Training and organizational development in banking.....	133
3.2. ORGANIZATIONAL CHANGE AND TRAINING.....	135
3.2.1. The Mutual Adaptation.....	136
3.2.2. The Direct Supervision.....	137
3.2.3. The Normalization of the Processes of Work.....	139
3.2.4. The Normalization of the Results of Work.....	141
3.2.5. The Normalization of the Abilities.....	142
3.3. CONSEQUENCES AND EFFECTS OF TRAINING ON THE LEVELS OF PROFESSIONAL QUALIFICATION.....	144
3.3.1. The process of change in organizations.....	144
3.3.2. A new dimension of professions.....	146
3.3.3. Polarization in the bank profession.....	150
3.3.4. A new dimension of work: the multi-faceted professional worker.....	160
3.3.5. Framework for a new dimension in banking: flexibilization.....	162

CHAPTER 4.....	167
THE PROCESS OF COMMERCIAL TRANSFORMATION OF BANK OFFICES AND ITS IMPACT ON THE LEVELS OF PROFESSIONAL QUALIFICATION.....	167
4.1. THE INFLUENCE OF THE COMMERCIAL ASPECTS.....	167
4.2. THE REDEFINITION OF NEW ORGANIZATIONAL SYSTEMS AS A RESULT OF INNOVATION IN THE OUTLINES OF COMMERCIAL PERFORMANCE...	168
4.3. CHANGES IN THE COMMERCIAL STRATEGY OF BANK OFFICES AS A RESULT OF NEW TECHNOLOGICAL OUTLINES AND ADAPTATION OF PROFESSIONAL PROFILES.....	173
4.3.1. The articulation of a computer model of Administration for the Development of the Commercial Activity.....	174
4.4. THE EVOLUTION OF A CONCEPTUAL SYSTEM OF THE COMMERCIAL ACTIVITY: THE TRANSITION OF THE 'PRODUCT' FOCUS TO THE 'CLIENT' FOCUS.....	183
4.5. TOWARDS THE DEVELOPMENT OF MECHANISMS OF INTERNAL COORDINATION ORIENTED TO THE COMMERCIAL PERFORMANCE.....	185
4.5.1. The Ordination of the Presence Administration.....	186
4.5.2. The Development of the Generation of Sale Opportunities.....	186
4.5.3. The performance in the Ecosystem.....	187
4.6. CURRENT CONFIGURATION OF THE BANK PROFESSIONAL PROFILES FROM THE COMMERCIAL PERSPECTIVE AND ITS IMPACT ON THE LEVELS OF PROFESSIONAL QUALIFICATION.....	189
4.6.1. Traditional Typology of the Professional Classification.....	189
4.6.2. Current Typology of the Professional Classification.....	191
4.6.3. Future Typology of the Professional Classification.....	195
CHAPTER 5.....	199
NEW FORMS OF WORK IN THE FINANCIAL SECTOR: THE PROCESS OF PROFESSIONAL DE/RE-QUALIFICATION.....	199
5.1. INTRODUCTION.....	199
5.2. THE BANK ENTITIES AS PRODUCTION FACTORIES.....	202
5.3. THE REDEFINITION OF THE POSITION.....	204
5.3.1. The Figure of the Manager.....	204
5.3.2. The Figure of the Auditor.....	207
5.3.3. The Figure of the Commercial Agent.....	209
5.3.4. The Figure of Cashdesk, Transactions and Consultations.....	211
5.3.5. The Figure of the Administrative Support.....	213
5.4. THE SHIFT FROM WHAT TO HOW.....	215
5.4.1. The Figure of the Manager.....	216
5.4.2. The Figure of the Auditor.....	217
5.4.3. The Figure of the Commercial Agent.....	218
5.4.4. The Figure of Cashdesk, Transactions and Consultations.....	219
5.4.5. The Figure of the Administrative Support.....	220
5.5. TOWARDS A MODEL OF ADMINISTRATION BY COMPETENCES.....	221

CHAPTER 6	225
THEORETICAL FRAMEWORK AND RESEARCH WORK	225
6.1. PRELIMINARY METHODOLOGICAL QUESTION	226
6.2. METHODOLOGICAL EXPLANATION OF THE WORK	229
6.2.1. Definition of Reference Sources of Information.....	229
6.2.2. Design of a Conceptual Script of the Aspects to Deal with.....	230
6.2.3. Contrasts with Experts.....	232
6.2.4. Sample Design.....	236
6.2.5. Definitive making of the Script for the Interview.....	251
6.2.6. Introduction to the Entities and Planning of Interviews.....	254
6.2.7. Code and Treatment of the Information.....	256
6.2.8. Construction of a Terminological Map of Categories.....	257
6.2.9. Ordination of Categories Object of Analysis.....	266
CHAPTER 7	275
ANALYSIS OF THE POLARIZATION OF THE QUALIFICATIONS FROM THE PERCEPTION OF THE INTERVIEWEES	275
7.1. ORIGINS OF THE POLARIZATION	276
7.1.1. Social Causes.....	277
7.1.2. Sector Causes.....	279
7.2. MONITORING THE PROCESS OF POLARIZATION	314
7.2.1. The Process of Polarization from the Perspective of the Selection Processes.....	314
7.2.2. The Process of Polarization from the Perspective of the Adaptation of the Worker to the Job Position.....	317
7.2.3. The Process of Polarization from the Perspective of the Professional Careers.....	336
7.3. THE EXPRESSION OF THE PROCESS OF POLARIZATION	348
7.3.1. Multi-faceted worker in front of Specialization.....	349
7.3.2. Cohesion between Labour Climate and Quality of Life.....	362
7.4. FUTURE PROSPECTS	374
7.4.1. The Future of the Sector.....	375
7.4.2. The Future of the Office.....	378

CHAPTER 8 . CONCLUSIONS.....	385
8.1. From the Sector Point of view.....	387
8.1.1. Technological - Organizational aspects.....	388
8.1.2. Commercial aspects.....	389
8.1.3. Aspects of Human Resources Administration.....	390
8.2. From the Point of view of the Analyzed Entities.....	391
8.2.1. The Redefinition of Positions.....	391
8.2.2. The Processes of Selection and Training.....	391
8.2.3. The Plans of Professional Careers.....	392
8.2.4. The Adaptation of Workers to the Job Position.....	393
8.3. From the Point of view of the Employees.....	394
8.3.1. The Escalation of Activities.....	395
8.3.2. The Effective Loss of Control over the Process.....	396
8.3.3. Multi-faceted worker in front of Specialization.....	398
8.3.4. Degradation of the Labour Climate and Quality of Life.....	400
8.4. From a Prospective Framework.....	401
INDEX OF CHARTS.....	404
BIBLIOGRAPHY.....	406
DATABASES IN CD - ROM.....	426
INDEX OF AUTHORS.....	427

INTRODUCCION

En la última década la banca ha sufrido, y aún hoy en día lo sigue haciendo, una importante reconversión sectorial, motivada por diferentes aspectos: la irrupción de las nuevas tecnologías de la información, la globalización de los mercados y el consiguiente acceso a nuevos productos y servicios financieros, la creciente competitividad sectorial en busca de la excelencia y eficiencia productiva, la mayor información y cultura financiera existente en los consumidores, el desarrollo de nuevos hábitos y jerarquización en los gustos y preferencias de los clientes y, finalmente el despegue económico experimentado. Estos aspectos junto a otros de menor entidad explican los cambios registrados en los últimos tiempos.

La relación e interdependencia entre cambio tecnológico y cambio organizacional en el ámbito financiero (bancos y cajas de ahorro mayoritariamente) ha adquirido nuevos esquemas de actuación, influyendo en el comportamiento del usuario de este tipo de productos y servicios.

No queda, sin embargo, suficientemente aclarado, si es la irrupción del nuevo sello tecnológico quien motiva nuevos esquemas de desarrollo organizativo o si, por el contrario, es el propio desarrollo organizativo el que impulsa un nuevo orden tecnológico. En cualquier caso, lo cierto es que la visión de la banca ha cambiado para el consumidor, pero de una manera más significativa para el trabajador.

Otro elemento importante: el cambio social, inherente a cualquier proceso histórico, está afectando a la figura del trabajador bancario (lógicamente también se incluye el empleado de las cajas de ahorro), sumido en un proceso de socialización cada vez más complejo y con repercusiones directas en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo requerido.

A nuestro juicio estos elementos (cambio social, tecnológico - organizacional y reconversión sectorial), condicionan y determinan la adaptación del trabajador al medio en el que se encuentra.

En este sentido y como resultado de las nuevas formas de hacer y de gestión, la formación necesaria recibida por los trabajadores para hacer frente a estos cambios, no resulta igual según la posición que ocupan en la organización, lo cual dicho así puede ser razonable, aunque probablemente tampoco es justo debido a una polarización en las cualificaciones. A mayor nivel organizativo, mayores inversiones cualificadoras para este personal y por otro, a menor nivel organizativo menores esfuerzos formativos (posiblemente sería más oportuno hablar de adiestramiento)

La tradicional carrera bancaria ha sido sustituida por nuevos patrones formativos, en los que la experiencia profesional atesorada durante años, ha sido reemplazada por un nuevo perfil profesional, en la que los aspectos técnico - operativos han dado paso a una función de mero terminalista y a una nueva dimensión de la perspectiva comercial, sólo antes reservada a la figura del Director de la Oficina.

La convivencia de dos mundos antes disociados (labores operativas / comerciales) se han integrado en todos y cada uno de los puestos de la organización. Esta ruptura, no ha hecho sino poner de manifiesto las lagunas actitudinales y aptitudinales de una ingente bolsa de trabajadores, llamados a un proceso de alienación profesional.

Parte del problema se centra en errores de percepción por parte de los trabajadores, acostumbrados a trabajar en condiciones de inmovilismo durante décadas, poniendo de manifiesto sus lagunas intelectuales y su incapacidad de reacción para adecuarse a un entorno agresivo y cambiante.

Desde un punto de vista empresarial, las opciones de futuro que buscan una coherencia entre la formulación de la estrategia y la consecución de los objetivos proyectados, quedan mediatizadas por la presencia de cinco aspectos fundamentales: el desarrollo del sistema tecnológico, las propias características de la estructura organizativa, los procesos de dirección vigente, la gestión integral de los recursos humanos y el peso de la cultura establecida, sin olvidar nuevamente, cómo el conjunto de estos cinco factores, queda, sin embargo, limitado por la presencia de otro: la formación, entendida ahora, como el engarce que posibilita la unión de los anteriores y uno de los principales remedios frente al fenómeno de la descualificación profesional.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta tesis es conocer el papel y repercusiones que han tenido los cambios tecnológicos – organizativos - comerciales en un esquema de polarización de las cualificaciones profesionales (recualificación / descualificación) de los trabajadores del sector, y de forma más precisa en los profesionales que desarrollan su labor en la red de oficinas.

Este objetivo quiere responder a una cuestión concreta: la banca se encuentra en un lento pero inexorable proceso de reconversión sectorial, en el que se están adoptando nuevos patrones de funcionamiento tecnológico - organizativo - comercial y, por consiguiente, en la definición de un nuevo perfil profesional.

Para ello se analizará pormenorizadamente qué variables y en su caso, qué peso han tenido, tienen o pueden tener en el futuro, cuantitativa y cualitativamente en la comprensión de la polarización profesional.

Por último se hace obligado analizar cuáles han podido ser los efectos deseados y no buscados propios a este proceso, entre los cuales puede citarse la desmotivación y alienación entre otros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Este objetivo general, da lugar a otros tantos específicos, que así mismo tratarán de responder a otros tantos parciales, completando el esquema de esta tesis y que serán desarrollados en los siguientes capítulos.

El capítulo primero explicará la importancia del cambio tecnológico y las repercusiones que éste tiene en los niveles de cualificación profesional, desde un esquema tridimensional basado en las relaciones existentes entre: ciencia – tecnología – sociedad, contemplando varios objetivos parciales:

- . Justificar la dimensión del concepto de cualificación profesional, estudiando la relación existente entre el componente científico y su papel social.

- . Analizar el significado y proyección del cambio tecnológico y de manera especial las principales teorías que lo han abordado, estableciendo las conexiones entre el concepto de cambio social e innovación tecnológica y examinando aquellos elementos que ayudan a entender de manera más efectiva el impacto tecnológico en la sociedad.
- . Revisar en detalle el impacto de la tecnología en los niveles de cualificación profesional, extendiendo el estudio a sus dos manifestaciones más inmediatas: descualificación y recualificación profesional. Para ello se comenzará por estudiar qué significado atesora el concepto de cualificación profesional, reflexionando sobre las relaciones existentes con la innovación tecnológica y dando repaso a las diferentes aportaciones que han proporcionado las distintas escuelas.

El capítulo segundo se propone realizar una aproximación al esquema de ordenación de las cualificaciones profesionales, como resultado del impacto tecnológico – organizativo. El desarrollo del mismo, partirá de un nexo común, para más tarde abordar los planteamientos tecnológicos, y a continuación los organizativos sin los cuales difícilmente sería posible analizar la situación del sector financiero. Los objetivos parciales que se desprenden de este esquema son los siguientes:

- . Analizar las claves que permitirán comprender las transformaciones obradas en el sector financiero, concediendo especial relevancia a la llamada revolución tecnológica de los servicios bancarios y a sus implicaciones en el perfil profesional del trabajador
- . Revisar las transformaciones del sector financiero desde la perspectiva organizativa, extendiendo el análisis a otros ámbitos económicos, como referente que ayude a explicar los cambios en los niveles de cualificación profesional.

El capítulo tercero concretará el proceso de transferencia formativo como elemento dinamizador del cambio en los niveles de cualificación profesional. Los objetivos parciales que articulan esta argumentación son los siguientes:

- . Establecer un esquema histórico formativo del sector bancario y su correspondencia con el grado de respuesta esperado en materia organizativo – tecnológica.

- . Desarrollar un esquema teórico de evolución formativa, analizando más en detalle la polarización en la profesión financiera y un conjunto de efectos entre los que se inscriben la polivalencia y la flexibilización laboral.

El capítulo cuarto profundizará en el proceso de transformación comercial de las oficinas bancarias, examinando el impacto en los niveles de cualificación profesional. Los objetivos parciales que responden a este planteamiento son los siguientes:

- . Explicar la redefinición de los nuevos sistemas organizativos como resultado de la innovación en los esquemas de actuación comercial, examinando los cambios producidos en la estrategia comercial de la oficina bancaria debido a la presencia de los nuevos esquemas tecnológicos.
- . Analizar las consecuencias estratégicas derivadas de la transición del “*Enfoque Producto*” al “*Enfoque Cliente*”, mostrando los actuales comportamientos y pautas de actuación en los mecanismos de coordinación interna orientados a la actuación comercial.
- . Establecer las diferentes tipologías de perfiles profesionales bancarios desde la perspectiva comercial y su impacto último sobre los niveles de cualificación profesional.

El capítulo quinto sintetizará las nuevas formas de trabajo en el sector financiero, describiendo los actuales procesos de “*Descualificación*” y “*Recualificación*” profesional. Buscando una mejor comprensión de este capítulo, se han considerado los siguientes aspectos u objetivos parciales:

- . Examinar y concretar los perfiles profesionales bancarios, revisando el contenido y cambios experimentados en los mismos, como resultado de las transformaciones producidas desde el punto de vista tecnológico, organizativo y comercial.
- . Definir un modelo alternativo de “*Gestión por Competencias*” en el ámbito financiero, como alternativa a los tradicionales sistemas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.

El capítulo sexto explicará el proceso de investigación realizado, justificando la elección de una metodología cualitativa, basada en la realización de “*Entrevistas en Profundidad*”. Los objetivos parciales que responden a este planteamiento son los siguientes:

- . Describir el proceso empírico llevado a cabo desde el marco teórico, explicando las diferentes fases que han articulado el desarrollo de la investigación y que han conducido a la realización del trabajo de campo.
- . Significar los conceptos que han sido obtenidos durante la realización del trabajo empírico y acompañar un conjunto de cuadros e informaciones, resultado del proceso de diseño, desarrollo y análisis de la metodología.

BENEFICIOS OBTENIDOS

En el capítulo séptimo y tras analizar los datos obtenidos, los resultados de nuestra investigación profundizarán en la transformación en las cualificaciones profesionales de los trabajadores en el sector bancario, desde la perspectiva de los puestos de trabajo en un contexto de polarización laboral.

Para ello y buscando un esquema que permita realizar un recorrido lo más preciso posible, se han concretado los siguientes aspectos:

- . Explicar los factores que, a nuestro juicio, originan el “*Proceso de Polarización*” desde la perspectiva social y sectorial, buscando las relaciones existentes entre ambos enfoques.
- . Revisar los procesos que influyen en la “*Polarización*” de las cualificaciones y de forma más explícita los sistemas de selección, adecuación de la persona al puesto y plan de carreras profesionales en los diferentes colectivos estudiados.
- . Profundizar en la expresión que adquiere el proceso de polarización en los entrevistados a través de dos aspectos claves: la “*Polivalencia*” frente a la “*Especialización*” y el grado de cohesión existente entre el “*Clima Laboral*” y la “*Calidad de Vida*”.

- . Identificar desde la óptica de los entrevistados que aspectos más significativos pueden derivarse del proceso de polarización de las cualificaciones en un futuro próximo, tanto desde la perspectiva sectorial, como desde el entorno del propio centro de trabajo.

Por último, el capítulo octavo, como resultado del proceso acumulativo anterior, permitirá concluir nuestras apreciaciones sobre el proceso de polarización en las cualificaciones profesionales. De este modo, la tesis finalizará mostrando las principales conclusiones obtenidas, como síntesis de la fundamentación teórica descrita en los primeros capítulos y, por otro lado, como resultado del proceso de investigación desarrollado durante la realización del trabajo de campo.

En este sentido, las conclusiones se centrarán en cuatro grandes aspectos:

- . Examinar desde el punto de vista sectorial los cambios obrados desde la perspectiva tecnológico – organizativa, comercial y de gestión de recursos humanos.
- . Sintetizar desde la orientación de las entidades financieras analizadas la nueva redefinición de los puestos de trabajo, los procesos de selección y formación adquiridos, la actual configuración de los planes de carreras profesionales y las repercusiones existentes en los trabajadores, como resultado los nuevos esquemas de adecuación de las personas a los mencionados puestos de trabajo.
- . Reflexionar desde la óptica del trabajador en el impacto de cuatro variables claves en la comprensión de su entorno de trabajo: la intensificación de actividades, la pérdida efectiva del control del proceso, la polivalencia frente a la especialización y por último, la degradación del clima laboral y la calidad de vida del trabajador.
- . Finalmente, desde un marco prospectivo, identificar cuál es el nuevo esquema de configuración profesional de los trabajadores como resultado de los nuevos cambios que se avecinan.

HORIZONTE TEMPORAL

El período considerado abarca el decenio (1.990 - 1.999) debido a los importantes cambios experimentados en el sector y que oportunamente serán justificados en esta tesis.

AMBITO GEOGRAFICO

El ámbito geográfico de este estudio se circunscribe a los trabajadores del sector financiero (mayoritariamente bancos y cajas de ahorro) que desarrollan sus funciones principalmente en la red de oficinas, a través de un conjunto de entidades representativas de la Comunidad de Murcia.

METODOLOGÍA

La metodología adoptada en esta tesis ha sido fundamentalmente cualitativa, basándose en la realización de "*Entrevistas en Profundidad*". Aunque oportunamente quedará desarrollada esta elección, varios han sido los aspectos que han aconsejado la idoneidad de esta vía de investigación. Entre ellos, pueden citarse algunos como la impermeabilidad del sector hacia la difusión de datos en esta materia, los propios mecanismos de comunicación de las entidades financieras hacia estudios de esta índole, las limitaciones de las técnicas cuantitativas para este tipo de trabajos, cuyo objeto de estudio se encuentra en las percepciones subjetivas de los entrevistados y, en suma, la experiencia acumulada durante quince años en el sector y los niveles de relación existentes con las diferentes entidades.

Tras la realización del trabajo de campo, la grabación de las entrevistas han sido codificadas y posteriormente sometidas a la técnica de análisis de contenidos, mediante el programa WINMAXPRO, permitiendo su posterior tratamiento y contraste, como paso previo a la elaboración de las conclusiones finales.

CAPITULO 1.

CAMBIO TECNOLÓGICO Y REPERCUSIONES EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL

1.1. JUSTIFICACIÓN Y DIMENSION DEL CONCEPTO DE CUALIFICACION PROFESIONAL

Las siguientes páginas pretenden situar el concepto de la cualificación profesional desde su doble representatividad: recualificación y descualificación profesional, tomando como referencia un esquema tridimensional: Ciencia – Tecnología – Sociedad.

Adicionalmente, este esquema persigue ponderar las diferentes corrientes y escuelas que se han manifestado directa o indirectamente sobre el tema en cuestión: la cualificación profesional. En la medida en que esta línea se haya trazado con suficiente nitidez, se habrá conseguido un paso importante en la formulación de esta tesis que pretende particularizar estas conclusiones en el sector financiero.

Adelantándonos a los siguientes epígrafes, se comenzará por analizar el significado de la ciencia, desde la perspectiva social, como elemento de partida para comprender como ésta es una de las referencias en los estudios que distintos autores han tratado de modelizar.

Ciencia sin cambio tecnológico y viceversa, son dos elementos difíciles de disociar, por cuanto las relaciones e interconexiones entre ellas, más que elementos sustitutivos son complementarios, como puede apreciarse a través de las principales teorías que intentan responder a un modelo de construcción de la realidad.

Es por ello que la presencia del cambio social se hace evidente y es punto de partida para aproximarse cada vez más y mejor al fenómeno de la cualificación profesional.

Esta visión queda completada por el papel que entonces asume la tecnología como fenómeno explicativo del mundo actual.

Por último y sobre la base teórica anterior, este trabajo pretende situar las principales corrientes que han abordado el fenómeno de la cualificación profesional y, en consecuencia, revisar las principales contribuciones hechas al estudio del fenómeno.

1.2. LA CIENCIA Y SU PAPEL SOCIAL

Desde que la humanidad, en su intento por explicar la razón de su existencia, pasó del “*Mito*” al “*Logos*”, la filosofía ha tratado de construir y explicar la esencia del mundo en el que se vive. La ciencia ha sido un elemento clave en este proceso de reconstrucción y desde ese carácter inicial que la definía, según la tradición clásica, como “*Cognitio certa per causa*”, al momento actual, ha mediado un largo trecho.

La ciencia reviste un nuevo significado y dimensión en el momento actual, motivada por la presencia de una óptica que no la puede disociar de la resonancia tecnológica. Este cambio en la forma en que se concibe, apunta hacia nuevas orientaciones.

Como señala Woolgar, S. (1991 : 154), la ciencia esconde un latente significado: “ *De hecho, la ciencia es la punta de un iceberg de la moderna obsesión por la racionalidad técnica y la razón.*”

1.2.1. El Estudio Social de la Ciencia

Ciencia y Tecnología son dos aspectos unidos entre sí, sin que por ello pueda explicarse de una manera contundente, si es la ciencia la que propicia una nueva visión de la tecnología o por el contrario, aunque posiblemente al mismo tiempo, la tecnología ayuda a modular el significado y proyección de la misma ciencia.

Sin embargo, el estudio social de la ciencia, según Woolgar, S. (1991), descansa sobre un plano estratégico, en tanto en cuanto, intenta explicar la ciencia y la tecnología a niveles diferentes, lo cual como hipótesis de trabajo es admisible. No obstante, entendemos que no debería dissociarse de una manera tan rigurosa en los objetivos comunes a una investigación si se desea realizar un análisis riguroso del estudio social.

Así pues Ciencia, Tecnología y Sociedad, se presentan como tres ingredientes fundamentales en esa “coctelera” que intenta conocer la propia concepción del mundo y el papel que el género humano ocupa en él.

Siguiendo las reflexiones históricas del mencionado autor, acerca del estudio social de la ciencia, debe apuntarse como, si bien desde un punto de vista tradicional, la diferenciación entre estos tres elementos se sustenta en un “*sistema de representación*”, en el que cada una de ellos proyecta un dominio, encontrándose interconectados entre sí, aunque sin solapamientos. Desde un punto de vista más avanzado o “*radical*”, estas áreas se superponen mostrando un mismo conjunto en vez de diferentes subconjuntos, lo que hace rechazar cualquier distinción entre los diferentes pares ordenados de estos elementos.

De este modo y siguiendo con este “*discurso radical*”, no se trataría de que la ciencia tenga sus “*aspectos sociales*” sino de que la propia ciencia fuera y debiera entenderse en un papel constitutivamente social.

Por todo ello, si se abandonara la concepción de la ciencia como dominio de actividad e investigación privilegiada y elitista, también debería modificarse nuestra posición acerca de lo “*Social*”.

Desde otra perspectiva, debe entenderse que tanto la ciencia, la tecnología como la sociedad, mantienen cierta independencia y espacios comunes compartidos. Esto permitiría delimitar las áreas de influencia y combinar de forma uni, bi o tridimensional los elementos y establecer combinaciones, variaciones o permutaciones. Pese a todo, el problema no está muchas veces en la intersección frente a la adición, sino en establecer un adecuado “*dominio de definición*”.

Woolgar, S. (1991), aludiendo al intento que se plantea por definir la actual concepción de la ciencia y el intento por desarrollar un análisis social de la misma, señala el significado y la clara oposición con otros enfoques de los que sociología, filosofía y la propia historia han realizado. Estos supuestos aportan nuevas aproximaciones, pero también es cierto, nuevos elementos de discusión.

Como crítica a esta “*Nueva Concepción de la Ciencia*” y a su intento de análisis social de la misma, pueden señalarse los siguientes aspectos: 1) la idea de que la ciencia es algo especial y distinta del resto de formas de actividad social y cultural; aunque es cierto en cuanto a que puede concebirse como algo especial, sin embargo, no se encuentra totalmente diferenciada, 2) puede admitirse la creencia de que los objetos del “*mundo natural*” son reales, objetivos y disfrutan de una preexistencia independiente, sin embargo, ello no implica necesariamente que los orígenes sociales del conocimiento resultan casi totalmente irrelevantes.

Por esta causa, es razonable pensar que el conocimiento científico es susceptible de ser sometido a un análisis sociológico, 3) es cuestionable reducir el conocimiento a una mera actividad individual y mental, y por último 4) es opinable la convicción de que falta una voluntad para afrontar las consecuencias radicales que tiene, para el trabajo propio, un ataque crítico a la ciencia.

Esta es, por tanto, una visión parcial y fragmentaria del estudio social de la ciencia, que ha tratado de criticarse en sus puntos más significativos. Pero quizá el aspecto que más puede llamar la atención, es aquél que ni tan siquiera se cuestiona si la Sociología debe considerarse como ciencia, máxime cuando el famoso debate acerca de si las ciencias sociales deberían seguir los patrones de las ciencias físicas o naturales, ya ha sido más que superado y entendido como una discusión que responde al momento inicial, en que la sociología comienza a andar de la mano de Auguste Comte.

1.2.2. El Significado del Descubrimiento en el Proceso Científico

Si es importante el papel que juega el Estudio Social de la Ciencia, este es el momento de profundizar en la dinámica del proceso científico y en concreto, abordar el papel que tiene el descubrimiento en este mecanismo.

Según Woolgar, S. (1991 : 91): *“El descubrimiento es más un proceso que un hecho puntual en el tiempo. Es un proceso consistente en planificar, anticipar, solicitar apoyo y obtener la aprobación institucional con respecto a una definición o afirmación... En segundo lugar, el proceso de descubrimiento se extiende a través del tiempo tanto antes como después del anuncio o afirmación inicial.”*

Esta afirmación, aunque no exenta de razón, puede ser discutible, no tanto en el sentido de que es un proceso que responde a una lógica de continuidad en el tiempo, si bien es verdad, que la casualidad puede influir de una manera determinante, como sucedió en el caso de la *“Manzana Newtoniana”*, sino en la segunda parte de la argumentación, cuando se refiere a que el descubrimiento pretende obtener una aprobación de la clase científica acerca de un tema de investigación; y es que es factible pensar que los descubrimientos no deben entenderse como un fin en si mismo, sino como un medio que propicia un posterior desarrollo, por lo que puede entenderse que el descubrimiento trasciende las coordenadas espacio - temporales del momento en que éste se materializa, y que los límites al conocimiento son infinitos, tanto como la necesidad de completar el significado de una hipótesis, que según Chalmers, A. (1976) comentando a Popper, K.R. (1968) pueden estar siendo sometidas a un continuo proceso de *“Falsación”*.

Por todo ello la existencia y carácter del objeto descubierto puede variar según la constitución de los diferentes entramados sociales, entendiendo por entramado social a las creencias, conocimientos y expectativas de los colectivos considerados.

1.3. EL CAMBIO TECNOLÓGICO

Si anteriormente se ha hablado de la Ciencia y del cambio de significado de este concepto en el devenir histórico, a continuación se ha introducido un elemento de reflexión al mostrar como la tríada: Ciencia - Tecnología - Sociedad, forma un conjunto de variables relacionadas y relacionables.

Partiendo del supuesto de que cada una de ellas abarca una serie de elementos y factores en su análisis y estudio, lo cual no está reñido con una independencia y solapamiento, este epígrafe pretende abordar la tecnología y más concretamente el cambio tecnológico, desde un doble enfoque: por un lado matizando las diferentes explicaciones (funcional e intencional), para dar paso a una revisión de las diferentes teorías relacionadas (schumpeteriana, evolucionista y marxista) y obtener algún elemento de reflexión.

Es interesante destacar que al margen de su valoración, la tecnología es un potente resorte para el crecimiento de la economía y la transformación de la sociedad. Por ello debe considerarse como una de las fuerzas básicas de la civilización moderna, permitiendo avanzar en el sentido de que si el problema esencial al desarrollo no es la propia tecnología, quizás debe ser la gestión de la misma, aspecto clave que tendrá oportunidad de relacionarse con los procesos de “*Descualificación Profesional*”.

1.3.1. ¿Cómo puede concebirse el Cambio Tecnológico?

Todo intento por conceptualizar y acotar el significado de un término resulta complicado, más si cabe, cuando la trascendencia del mismo resulta ciertamente inabarcable.

No obstante y haciendo un esfuerzo simplificador puede señalarse desde la siguiente alternativa: 1) como actividad “*racional*” orientada hacia un objetivo o meta, donde se elegirá la mejor innovación entre un conjunto de alternativas posibles y 2) como un proceso de “*ensayo – error*”, en donde la experimentación y cierta capacidad de método unida a la improvisación determina la mejor de las opciones disponibles.

De este modo, cualquier cambio tecnológico participa de las dos vías anteriores, aunque las diferencias pueden radicar en el grado de participación de ellas en el conjunto de las acciones.

Afortunadamente esta simbiosis al menos advierte que los cambios tecnológicos, aunque planificados, muchas veces están sometidos a pruebas y verificaciones posteriores tras su implantación, lo que ya de entrada cuestiona el determinismo tecnológico y quizás lo más

importante, aunque actividad presuntamente racional, permite la elección de alternativas apuntando la idea de que la innovación es un proceso no cerrado en si mismo.

Partiendo de estas premisas, ¿Es posible explicar el cambio tecnológico?, ¿Es posible abordarlo desde una perspectiva concreta?, ¿Estas posibles explicaciones pueden servir de referencia a la explicación social en el caso de los científicos sociales? En el siguiente epígrafe se tratará de dar respuesta a estos aspectos, para lo cual recurriremos a dos tipos de explicación del cambio tecnológico: la explicación funcional y la explicación intencional, como punto de aproximación al fenómeno de la “*Descualificación Profesional*”.

1.3.2. La Explicación Funcional del Cambio Tecnológico

Si bien en el terreno de las ciencias naturales, como es el caso de la biología, la explicación funcional es una de sus principales características, en la ciencia social contemporánea, también existe esta perspectiva derivando, como es obvio, de un paradigma biológico. Esto obedece al hecho de que la teoría evolucionista probablemente sigue siendo un intento de explicación funcional.

Como señala Elster, J. (1997 : 53) existe una explicación fundamental: “ *Creo que la gran atracción [de la explicación social en los científicos sociales] se origina en el supuesto implícito de que todos los fenómenos sociales y psicológicos deben tener un significado, es decir, que debe haber algún sentido, alguna perspectiva en los que es beneficioso para alguien o algo; y que, además estos efectos benéficos son los que explican el fenómeno estudiado. Este modo de pensar es totalmente ajeno a la idea de que puede haber elementos de sonido y furia en la vida social, consecuencias involuntarias y accidentales que no tienen significado alguno.*”

Este planteamiento, sin embargo, introduce una pequeña crítica, ya que en primer lugar la atracción que experimentan los científicos sociales no se basa necesariamente en la búsqueda a toda costa de un significado total, dado que puede haber muchos y las diferencias de interpretación pueden ser unas cuantas más. En segundo lugar, la búsqueda de un significado puede tener un carácter descriptivo y no necesariamente utilitarista, y por último sociólogos como Beltrán, M. (1985 : 17 – 48) no rechazan los “*elementos de sonido y furia*”, sino que en todo caso tratarán de amortiguar su “eco” en un intento explicativo de la realidad social.

Piénsese por ejemplo, en el caso de otra ciencia social: la economía, y como pese a los denodados esfuerzos por tratar de presentarla como una ciencia positiva, en la que hasta los econométras, a la hora de construir sus modelos, no pueden prescindir de los llamados “*Términos de Perturbaciones Aleatorias*”, que no hacen sino justificar indirectamente los problemas por tratar de explicar la realidad social.

1.3.3. La Explicación Intencional del Cambio Tecnológico

Si se admite el postulado Elsteriano, por el que la explicación intencional es la característica que diferencia a las ciencias sociales de las ciencias naturales, no tendría sentido discutir si también es el método más importante de explicación dentro de las ciencias sociales. Y es que, por supuesto, el análisis causal también es importante, tanto en el nivel individual como en el colectivo.

De lo que se trata en suma, es de entender a las personas, bien como agentes o soportes pasivos de las estructuras sociales. Elster, J. (1997 : 81), tratando de resolver esta incógnita argumenta: “*Si las personas son agentes en un sentido real y no solo los soportes pasivos de sus estructuras de preferencia y sistemas de creencias, entonces necesitaremos entender cómo son posibles juicio y autonomía.*” Este es uno de los principales problemas que se plantean y que aún en su opinión no ha sido resuelto ni por la filosofía ni por las ciencias sociales.

Sin embargo, la respuesta parece estar clara, ya que las personas participan como agentes del cambio y al mismo tiempo, también lo pueden hacer como soportes de las propias estructuras sociales. Cualquier otra postura o posición puede hacer caer en maniqueísmo sin sentido.

En todo caso, si es posible tener en cuenta el grado de participación, de cada una de estas visiones a la hora de defender una ideología sociológica, éste es un punto de referencia inexcusable pero no el más importante, ya que existen otra serie de elementos clave como son: la relación efecto - causa entre el papel de la persona como agente del cambio o como soporte de la estructura social.

Incluso es posible pensar en el hecho, de que el cambio tecnológico es un proceso, que discurre por un complejo entramado de estructuras sociales que lo van moldeando y en el que las personas se encargan de ajustarlo a la realidad social, sobre la que se desenvuelve.

1.3.4. El Cambio Técnico

Nuevamente y con el intento de acotar de forma más precisa este significado (Cambio Tecnológico), es inevitable relacionarlo con el “*Cambio Técnico*”, entendiendo por el primero la mejora de una técnica existente, mientras que por el segundo, un agregado de una nueva técnica que se incorpora complementariamente al marco ya existente.

Lo que sucede es que en ocasiones, la frontera es tan liviana que apenas es posible distinguir entre estos dos conceptos, debido a tres factores como son: la simultaneidad o escaso retardo producido entre una y otra, la importancia de la nueva contribución al proceso de referencia y finalmente la naturaleza de la técnica que se está aplicando, lo cual explicaría en muchas ocasiones la complejidad en el análisis del proceso de descualificación.

En cualquier caso, subyace a estas cuestiones el fenómeno de la innovación, entendido como la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente, por tanto, al concepto de invención que puede reconocerse por ser la creación de alguna idea científica, y que en opinión de Elster, J. (1997 : 86), está sujeto a una secuencia claramente definida: “ [tras la invención llegaría] *la difusión, que es la transferencia de una innovación existente a un contexto nuevo; y en tercer lugar de la sustitución, que comprende el cambio en el proceso de producción sobre la base del conocimiento tecnológico existente.*”

1.3.5. La Estructura del Conocimiento Tecnológico

Los procesos de cualificación profesional: recualificación (sentido positivo del concepto) y descualificación (sentido negativo) no son sino la manifestación de cómo ante una situación de cambio tecnológico, los diferentes individuos ocupan distintos niveles jerárquicos en la organización. En este sentido, el cambio tecnológico no es sino un elemento que ayuda a explicar la polarización en los niveles de cualificación profesional.

De otro modo, los “excesos” y “carencias” puestas de manifiesto como resultado del cambio tecnológico es expresión del nivel de cualificación y del grado de conocimiento que se tiene de determinadas cuestiones.

El conocimiento tecnológico responde a una arquitectura, que aunque será matizada, ayudará a comprender la forma en que se construye un armazón de estas características. Elster, J. (1997 : 87) señala que: *“La estructura del conocimiento tecnológico se entiende mejor si se piensa en tres aspectos diferentes. Primero está lo que denominaré una práctica, que es una combinación particular de factores de producción utilizados en un proceso específico. Segundo está lo que llamaré técnica, es decir, un conjunto de prácticas que permiten cierto grado de substitución entre los factores, de manera que se pueda cambiar de una práctica que utiliza mucho de un factor y poco de otro, a otro que utiliza más del segundo y menos del primero. Tercero, esta la tecnología disponible, por la que entiendo todas las técnicas conocidas... La perspectiva más habitual es distinguir solamente entre dos niveles, entre la técnica y la tecnología.”*

Por otro lado, mientras casi todo el mundo está acostumbrado a reconocer y a distinguir herramientas tecnológicas, no todos son capaces de utilizarlas, debido a que el conocerlas no se concreta en la instrumentación u operativización de las mismas.

Este es el plano más evidente, pero existen otros previos sin los cuales las herramientas no se habrían hecho reales, nos estamos refiriendo a los aspectos epistemológicos, donde se gesta el conocimiento, los aspectos metodológicos que permiten esbozar el diseño, desarrollo e implantación del proceso tecnológico, dando paso a la creación de herramientas, que, no obstante, deberán estar respaldadas necesariamente por el concurso de técnicas que ayuden a manejarlas.

Una breve reflexión en nuestro entorno, permite verificar como el diseño de un sistema de información está reservado a unos pocos consultores o analistas, el desarrollo a unos cuantos programadores más, la implantación a otros tantos formadores y finalmente en la base de la pirámide una infinidad de usuarios que parcialmente conocen la herramienta. La cuestión a debatir debe centrarse en cómo los procesos de polarización en las cualificaciones profesionales son algo *“socialmente deseable”*, desde la óptica empresarial, porque permite un control efectivo de la información y del grado en que ésta debe recorrer los diferentes estamentos jerárquicos.

1.3.6. Teorías del Cambio Tecnológico

Es pues el momento de suscitar algunas reflexiones acerca del Cambio Tecnológico, buscando no tanto la apuesta por un modelo explicativo completo, lo que por otra parece absurdo, sino el tratar de marcar nuevos elementos de referencia que permitan avanzar en la perspectiva: ciencia - tecnología - sociedad, como subconjuntos de un espacio de análisis, que ayudarán a conceptualizar los procesos de cualificación profesional.

En este sentido, de las innumerables escuelas que han estudiado en profundidad esta cuestión, es referencia obligada mencionar la teoría schumpeteriana, las corrientes evolucionistas y la marxista, como las más representativas.

1.3.6.1. La Teoría Schumpeteriana

Elster, J. (1997 : 103) resume perfectamente el espíritu de Schumpeter, J.A. (1939) en lo referente a la innovación en el siguiente párrafo: *“Consideró a la innovación - de la que la innovación tecnológica es la variedad más importante, sí bien no la única - como el motor del desarrollo económico. Más aún, afirmó que las innovaciones también eran la principal causa de fluctuaciones cíclicas que experimenta la economía en el curso de dicho desarrollo... En ella la idea explicativa clave es la del empresario... la innovación es un fenómeno de desequilibrio - un salto en la oscuridad - que requiere de capacidades que solo tienen unos pocos.”*

Esto da idea de que existe un desequilibrio y de cómo la innovación ocurre discontinuamente o por lo menos está lejos de ser algo previsible o automático, aunque, sin embargo, se puede afirmar que el cambio tecnológico ocurre como resultado de continuos y constantes pequeños pasos.

Finalmente, cabe preguntarse si Schumpeter concibe los motivos y expectativas de la innovación como racionales o irracionales. Por un lado, el empresario (innovador) demuestra una conducta racional aunque sin motivo racional, ya que tiene sus expectativas que en una fase previa son irracionales y se confirman solamente a posteriori.

El fenómeno de la cualificación, en sus dos polos más significativos (recualificación – descualificación), es en parte heredera de la tradición neoclásica, ya que la innovación está asociada a la brillantez y visión del empresario, sin que ello comporte mejoras necesarias en la gestión de los recursos humanos que, por ejemplo, defiende la “*Teoría Contingente*”. Innovación es crear tomando como elemento de transformación a la tecnología, pero necesariamente a las personas que serán las encargadas de proceder a sus acciones más inmediatas.

1.3.6.2. Las Teorías Evolucionistas

De entre los evolucionistas Nelson, R.; Winter, S. y Schuete, H. (1976 : 90 - 118), son quienes seguramente con más precisión apuntan a un modelo de Cambio Tecnológico, para ello recurren a una serie de consideraciones “... *rechazan por completo el concepto de la función de producción como la conceptualización correcta del estado del conocimiento tecnológico... [proponiendo un modelo]: 1) ... las empresas conservan la técnica utilizada si los réditos brutos sobre el capital exceden en cierto nivel. 2) ... si las ganancias caen por debajo de dicho nivel, las empresas inician una búsqueda local de nuevas técnicas o imitan a otras empresas. 3) ... Una empresa adopta una nueva técnica que surge de la búsqueda si promete dar mayores ganancias sobre el capital. 4) ... Las empresas se expanden invirtiendo sus ganancias brutas, luego la sustracción de la desvalorización y de los dividendos requeridos. 5) ... La entrada es libre, pero está regulada por supuestos que causan que sea relativamente poco frecuente. 6) ... La proporción de los salarios en parte es endógena al modelo, influida por la conducta de la industria como un todo, y en parte está sujeta a una tendencia exógena.*”

Si bien estos autores parecen cifrar el cambio tecnológico, con razón a factores estrictamente económicos - financieros, se antoja pensar que es un modelo limitado en sí mismo, con relación a otros, como por ejemplo es el modelo Schumpeteriano. No debe olvidarse un factor de primer orden, que, sin embargo, se obvia en opinión de Ontiveros, E. (1985) dadas las expectativas en el comportamiento económico y de una manera concreta, como éstas pueden jugar a favor del impulso innovador. La naturaleza del entramado económico es de una irracional racionalidad, en la que dos más dos puede ser igual a tres o a cinco, aunque excepcionalmente puede ser igual a cuatro.

Los planteamientos acerca de la cualificación profesional, no son el resultado de un entrenamiento más o menos directivo, es el resultado lógico de un proceso de adaptación al medio. Por ello la consideración de estos temas no es más que un elemento marginal, sin mayor signo de representatividad que una mejora de los saberes y quehaceres aprendidos en primera persona por voz de la experiencia.

1.3.6.3. La Teoría Marxista

No podía finalizarse, sin que brevemente se aludiera a la teoría marxista y a su posible contradicción de pensamiento en lo referente al Cambio Tecnológico. Mientras que una lectura del mismo lo podría considerar como un determinista tecnológico, pueden existir diferencias en su interpretación. En cualquier caso, esta probable discusión puede convertirse en algo trivial, cuando al final lo que quizás es más interesante es remarcar su condición de determinista económico.

Existe la sensación de que en Karl Marx convivían dos teorías acerca del capitalismo. Por un lado, la que hace referencia a la teoría de la tasa decreciente de rentabilidad, en la que se comenta como el capitalismo desaparecerá porque las innovaciones ahorrativas del trabajo detendrán la acumulación al reducir la fuente del “*Valor – Superávit*” y de las ganancias. Por otro lado, se encuentra la teoría de las fuerzas productivas y las relaciones de producción, en la que se pone de manifiesto que el capitalismo, como cualquier otro modo de producción, desaparecerá cuando ya no resulte óptimo para el desarrollo de las fuerzas productivas.

El fenómeno de la cualificación profesional es limitado, sin embargo, ya que la visión de la Escuela Marxista toma como relevante tan sólo una de sus polarizaciones: la descualificación, entendida como la expresión real del crecimiento desmesurado del capital. Una importante limitación, que al menos introduce los primeros atisbos de este fenómeno en la sociedad capitalista.

1.4. LOS CAMBIOS SOCIALES Y LA INNOVACION TECNOLOGICA

Tras analizar la importancia y representatividad de la Ciencia y la Tecnología, en esta ocasión, se va a tratar de completar la visión, con el papel que juega la sociedad y más concretamente el del cambio social, comenzando por ver el fenómeno de la industrialización, abordando someramente las diferentes perspectivas que brinda la sociología industrial y por último examinar la denominada "*Sociedad Tecnológica*".

Antes de abordar la Industrialización y el Cambio Social, sería oportuno mencionar que en ocasiones se ha sostenido que la histéresis tiene una importancia especial en las ciencias sociales, debido a la irreductible importancia de la historia para la comprensión del presente.

Pero también es probablemente cierto, que en las ciencias, los modelos y teorías que presentan intervalos temporales tienen un lugar más destacado que en las ciencias físicas, porque no se ha alcanzado el conocimiento estructural que permitiría acabar con la histéresis aparente. El objetivo de la investigación debería ser reemplazar por causas ya pasadas las huellas que deja en el presente el comportamiento de estas causas, aunque esto no siempre se puede lograr.

1.4.1. La Industrialización y el Cambio Social

En un significado restringido, la revolución Industrial puede entenderse como las transformaciones tecnológicas aplicadas al proceso de producción que hicieron posible la transición de la economía agraria feudal a la economía industrial capitalista. Como nos relata la historia, estas transformaciones tuvieron lugar primero en Inglaterra a partir de la segunda mitad del siglo XVIII y más tarde, en la mayoría de los países europeos y en América del Norte.

Es a partir de la Segunda Revolución Industrial, cuando la ciencia pasó a jugar un papel irremplazable en los procesos de revolución tecnológica y, es en este siglo cuando todos los sectores de producción económica y de forma especial los de tecnología avanzada, discurren en torno a la investigación científica.

Smith, A. (1965) ya vio con claridad como el crecimiento económico de un país se podía sintetizar en una pequeña frase: “*La División del Trabajo*”.

Más tarde, las teorías de Taylor, F. W. (1984) condensadas principalmente es su obra “*Los Principios de la Administración Científica*”, propuestas a inicios del siglo XX, resumen este espíritu. Basándose en sus propias experiencias, persiguió la racionalización del proceso de producción mediante una “*Organización Científica del Trabajo*” que integrase los máximos niveles de eficiencia operativa, con el ánimo de disminuir al máximo las fuentes humanas de error.

Estas tesis Taylorianas tuvieron su reflejo en la creación de la primera línea de montaje, inaugurada por Ford también a principios de siglo en su fábrica de automóviles.

Frente a ésta visión robótica de la empresa, Mayo, E. (1972) uno de los principales estudiosos de las relaciones informales, en un estudio realizado en la planta de Hawthorne, perteneciente a la General Electric Company, evidenció que en los centros de trabajo, como en cualquier otro grupo humano, se genera entre los trabajadores una organización informal al margen de la formalmente constituida y representada por los organigramas, que condiciona o incluso determina en buena medida el nivel de productividad de la empresa más allá de las meras condiciones objetivas (seguridad, higiene, clima, nivel salarial, etcétera)

Más recientemente, en una sociedad como la nuestra, en la que existe un peso específico del sector servicios, se está asistiendo a la implantación pura y dura de los planteamientos taylorianos en empresas de este corte, con desiguales resultados, debido a que no todos los patrones son perfectamente encajables, como más tarde se ejemplificará en posteriores capítulos.

De entre los múltiples autores, quizás las escuelas más representativas, sobre el proceso de racionalización de la producción, procedan de los dos países en donde se producen estas teorías: Japón con Ishikawa, K. (1994) el cual concibe las mejoras de forma gradual y progresiva, frente a la corriente norteamericana, encarnada por Hammer, M. y Champy, J. (1993) defensores de políticas más agresivas que a través de la “*Reingeniería de la Empresa*”, aspiran a “*Reinventar la Empresa*”.

Un cambio que no puede distanciarse de otro sector de primera magnitud, a menudo no destacado en la importancia que se merece, como es el sector financiero. Dormido, S.; Morales, J. y Abad, L. (1990 : 43) señalan que: *“La mayor parte de los créditos concedidos se desviaron hacia sectores de demanda de capital, concurrentes con la industria: carreteras, navegación interior, cerramientos, viviendas, infraestructuras sociales, etcétera. Como ocurrió con otros factores, la evolución simultánea de la banca y de la industria, hace virtualmente imposible distinguir la causa efecto en el desarrollo de cualquiera de los dos.”*

Esta unión entre revolución y poder financiero, hace que pueda materializarse de una manera más precisa la presencia de nuevas tecnologías, con todo lo que tiene de renovación técnica. Así, es especialmente significativo el hecho de que en el caso del sector financiero y más concretamente en el caso de la banca, ésta sea un excelente *“caldo de cultivo”*, para el diseño, desarrollo e implantación de nuevas tecnologías. Las consecuencias para Dormido, S., Morales, J. y Abad, L. (1990:48) son evidentes: *“La renovación tecnológica y el impacto de las nuevas tecnología ha contribuido a incrementar la productividad, permitiendo reducir «pari pasu» la duración de la jornada laboral. De la jornada laboral de sesenta horas y más, se pasó a la de cuarenta y ocho, cuarenta, e incluso en la actualidad por debajo de las treinta y seis. Este hecho, unido a la disminución progresiva de la edad de jubilación, hace que hayamos entrado de lleno, no ya en el problema del trabajo, sino en el del ocio. La cultura del ocio es uno de los rasgos de la llamada sociedad post - industrial.”*

A pesar de todos los avances y conquistas sociales la *“Sociedad del Ocio y del Bienestar”*, no parece en el momento actual pasar por sus mejores momentos. Así sucede, que las ventajas sociales adquiridas por los trabajadores, parecen ponerse en evidencia, al señalar una precariedad en el empleo, la prolongación de las jornadas laborales, la quiebra de las prestaciones sociales en materia de pensiones y asistencia sanitaria, amén del presumible alargamiento del tiempo laboral del trabajador antes de su jubilación. Planteamiento que, aunque cierto, puede considerarse sesgado en su definición debido a la no - consideración de otros aspectos que en el terreno de la recualificación profesional también se han dado.

La sociología industrial respecto al progreso técnico que acompaña el desarrollo industrial y sus consecuencias, no siempre ha mantenido las mismas perspectivas ni valoraciones. Así, desde los planteamientos optimistas a los pesimistas, pasando por los escépticos, varias posibilidades se contemplan:

- . **Posición optimista**, representada por Adam Smith, el cual centraba este optimismo basándose en las ventajas del gran aumento de la productividad de las máquinas, que en buena lógica debería provocar un aumento del bienestar general y que progresivamente se iría haciendo extensivo a las clases inferiores de la nación.
- . **Posición escéptica**, fundamentada en los aspectos negativos de la industrialización, entre los que se deben destacar a socialistas utópicos como Fourier y Owen, quienes inicialmente observan el movimiento obrero desde la miseria, desembocando obligadamente en la humillación del trabajador.

Aún con todo, hay otra voz que matiza esta versión, es la de Saint - Simon, que presentaba una visión optimista del futuro de la sociedad industrial y del papel de los hombres de la industria, en quienes creyó ver la verdadera clase social del futuro, "*hombres emprendedores*" movidos no por la búsqueda del lucro personal, sino por el "*servicio a la comunidad*" y "*la búsqueda de la felicidad social.*"

- . **Posición pesimista** - hay quien dice que los pesimistas son optimistas bien informados - sintetizada por Marx, K. (1985), coincidiendo con los primeros movimientos organizativos obreros, en la que la presencia de tres elementos claves: la división del trabajo, la alienación económica y la nueva sociedad clasista, provocarían el hundimiento del capitalismo, dado que en su propio planteamiento se encontraba su "*muerte latente*".

La dificultad para ofrecer un balance de la investigación a este respecto, proviene de la discusión abierta entre los diferentes modelos que tratan de relacionar las transformaciones tecnológicas con la modificación de la cualificación del trabajador.

Como señala Ortiz, P. (1999 : 82): *“Si bien durante mucho tiempo ha sido aceptada la idea de que existe una determinación clara entre el cambio técnico y las cualificaciones, hoy se pone en entredicho lo que se considera un determinismo tecnológico alimentado desde posturas excesivamente optimistas respecto a dicha relación, aunque también desde las más pesimistas.”*

Desde la visión Schumpeteriana se remarcan los efectos diferenciales que produce la innovación tecnológica dependiendo de los sectores de actividad y el momento en que estos se producen.

En opinión de Colomer, A. (1992 : 92): *“El uso privado de la nueva tecnología en el contexto económico capitalista, pretende no sólo disfrutar de los efectos positivos de la eficiencia, la productividad y de la competitividad y descargar los efectos negativos del paro sobre el conjunto social.”*

Lógicamente frente a esta corriente cabe mencionar otras de signo contrario, pero una de las que resulta más atractivas es la que formula Freeman, C. y Soete, L. (1986), el cual de forma sincrética trata de conciliar ambas posiciones, con un escueto pero elocuente dictado: tanto crea como destruye puestos de trabajo.

Avanzando en esta perspectiva valorativa y adentrándonos un poco más en el fenómeno de cómo la innovación tecnológica, incide sobre los niveles de cualificación profesional y en el puesto de trabajo, no puede dejar de mencionarse aquellas voces críticas, como la de Davis, L. (1988) que afirma cómo los trabajadores pierden su protagonismo, en favor de robots inteligentes que dominan las actividades más creativas y de poder en los procesos de trabajo.

En contraposición a estos planteamientos, Handy, C. (1986 : 86) plantea otro enfoque: *“Los trabajos en que se requiere fuerza muscular están desapareciendo; los empleos en los que se requiere habilidad manual o mental están aumentando... la tecnología hará posible y deseable que el trabajo se organice de nuevo en equipo... las máquinas están siendo sustituidas por pequeñas plantas automatizadas que solo requieren que alguien vigile los cuadrantes... o bien por herramientas muy sofisticadas que, de nuevo, son sirvientes de las personas, esta vez ampliando el campo de acción de sus cerebros... ciertamente aboliendo empleos, pero principalmente esa clase de empleos que solo requerirían una preparación de hora y media.”*

Es en esta controversia, donde es necesario hacer una pequeña reflexión acerca de la relación causa – efecto entre tecnología y cualificación, y como Kern, H. y Schumann, M. (1987) señalan la polarización de las cualificaciones, o como mientras los puestos rutinarios se someten a un proceso de descualificación, los más cualificados se potencian y amplían sus capacidades profesionales buscando una mayor reprofesionalización.

En este sentido, Ortiz, P. (1999 : 182) señala que: *“Los sectores más débiles del sistema productivo son, los que con toda seguridad, soportan las consecuencias más negativas de los cambios tecnológicos.”*

En resumen, los cambios tecnológicos van ligados a los de naturaleza organizativa y es aquí donde los cambios en las cualificaciones adquieren una mejor definición. Es evidente la importancia del concepto de adiestramiento, aprendizaje en la implantación de una innovación tecnológica, pero esta no es la respuesta definitiva al fenómeno de la cualificación / descualificación, ya que la cuestión tiene mucho que ver con la organización de los recursos humanos y la tecnología adoptada por la propia empresa. Al hilo de esta argumentación, Leborgne, D. y Lipietz, A. (1988) conciben el futuro del trabajo como resultado de la combinación de las variables: progreso tecnológico, organización de la producción y una serie de variables macroeconómicas.

Del resultado de esta combinación, se recrean una serie de escenarios: 1) Escenario en el que se profundiza en las relaciones taylorista y fordista de organización productiva y las consecuencias de la incorporación de las nuevas tecnologías arrojan como resultado una polarización creciente de las cualificaciones; 2) Escenario en el que se reunifica lo que el fordismo separó: aspectos manuales e intelectuales del trabajo, consecuencia de lo cual es el estímulo de la competencia individual, como realizan las empresas japonesas; 3) Escenario donde la negociación no es individual sino colectiva. La oferta es productividad y calidad por parte de los empleados, a cambio del derecho al control sobre las condiciones del trabajo y la distribución de los incrementos de productividad, modelo seguido por países nórdicos como Suecia.

Como concluye Ortiz, P. (1999 : 193): *“Es difícil encontrar fórmulas en estado puro, y hasta ahora lo que vamos encontrando son combinaciones de las anteriores, lo que ha llevado a estos autores a aventurar tres evoluciones posibles: 1. El Modelo neotaylorista. Con altos costes sociales; 2. El Modelo Saturniano. Principalmente practicado en empresas suecas, presenta indudables ventajas para el trabajador, y, por extensión, para la propia empresa; [y] 3. El Modelo californiano (de Silicon Valley), en el que prima la negociación individual de la implicación (ya sea con una contratación flexible o rígida).”*

1.4.2. La Sociedad Tecnológica

Antes de avanzar en el esquema de los ejes: Ciencia - Tecnología - Sociedad, es pertinente retratar algunos aspectos que permitirán situar más exactamente el estado de nuestra actual *“Sociedad Tecnológica”*, en la que el papel de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la automatización y la inteligencia artificial, conforman según Castells, M. (1986), el núcleo duro de los sectores clave.

Es en este contexto donde según Castells, M. (1995 : 24): *“Si bien los procesos de reestructuración son llevados a cabo por los agentes sociales, se diferencian de otras políticas o decisiones en su relación con la dinámica global del sistema social: son respuestas a los retos estructurales contra la lógica expansiva de un sistema dado en una coyuntura histórica particular.”*

Es lógico hablar, por tanto, no sólo de *“Sociedad Tecnológica”* sino de *“Revolución Tecnológica”*, en el sentido que marcan Dormido, Morales y Abad (1990) señalan que lo distintivo de esta situación - en clara alusión al conocimiento computacional - es que en este instante el conocimiento y los procesos cognoscitivos (percepción, decisión, planificación, razonamiento, lenguaje y acción) se representan, analizan y se sintetizan de la misma forma que en etapas anteriores se hacía con la materia y la energía.

En cualquier caso detrás de estos planteamientos liberadores para las personas, existen otros más *“groseros”* que en opinión de los nuevamente citados Dormido, S.; Morales, J. y Abad, L. (1990 : 116) buscan significado en razones económicas: *“... los computadores se utilizan por razones económicas ya que nos permiten manejar ciertas funciones a un coste inferior que el que sería*

posible sin su utilización... Cuando el tamaño y complejidad de éstos fue aumentando rápidamente se hicieron obvias dos serias limitaciones: a) la velocidad a la cual una persona puede realizar cálculos es muy limitada. Una operación elemental típica, como una suma o multiplicación, puede necesitar algunos segundos o minutos. Hoy día problemas que requieren incluso billones de tales operaciones se resuelven de forma rutinaria utilizando las computadoras. Tales problemas nunca podrían ser resueltos manualmente en un período razonable de tiempo o a un costo moderado. b) los seres humanos somos por naturaleza propensos a cometer equivocaciones, de manera que los cálculos de cierta complejidad realizados a mano son generalmente poco fiables a menos que se tomen precauciones muy serias para eliminar los errores. Como las máquinas no están afectadas por las fuentes usuales de error (distracciones, cansancio, etcétera), pueden dar resultados que están con una gran probabilidad libres de error.”

1.4.3. Cuestiones Pendientes

Sin ánimo de resolver estos interrogantes, al no estar en nuestra mano, pero sí con el ánimo de generar algún tipo de reflexión, no se puede por menos que realizar una transposición acerca del objetivo de la tecnología y como ésta puede reducirse, en un fuerte intento simplificador, a una de estas dos alternativas: desarrollo de trabajos convencionales con menos esfuerzo y a un coste más reducido o por el contrario realizar nuevas tareas que hasta la fecha hubiesen sido física o económicamente inviables sin la introducción de la nueva tecnología, y de cuya expresión práctica se puede hablar en el caso de la banca.

En la primera alternativa, la tecnología es un elemento generador de desempleo al ayudar a reducir la mano de obra que no necesita, intentando optimizar al máximo los recursos económicos disponibles. En la segunda alternativa, la tecnología puede ayudar a conseguir que la población actual de un área geográfica esté alimentada y tenga niveles de trabajo aceptables.

Al mismo tiempo existe un acortamiento del ciclo de desarrollo científico - innovación tecnológica - proceso productivo, produciendo un avance tecnológico acelerado y sin un cierto grado de control por parte de los agentes que intervienen en el problema.

Simultáneamente esta primera “sacudida” genera otro tipo de “movimientos sísmicos” que agravan el primero y es el que más próximamente se percibe como deshumanización, debido a la división y la abstracción de las tareas implantadas en el centro de trabajo. El trabajador se encuentra dominado por un proceso que no domina y no comprende en su completa extensión. Frente a esta situación, no existe más remedio que seguir actuando, relegando a un segundo plano cuál es su aportación concreta y real al trabajo que está desarrollando. Esta pérdida de trascendencia en el trabajo es lo que ayuda a explicar la deshumanización en el puesto.

Por otro lado, el trabajador llega a experimentar cierta sensación de aislamiento, debido a que con la fragmentación del proceso de trabajo en pequeñas partes, siguiendo el esquema tayloriano, se garantiza un mayor control de las tareas con un elevado coste de oportunidad: el desconocimiento del conjunto del proceso y de la contribución que se hace al mismo.

Pese a todo, no debe obviarse que estos procesos cronológicamente simultáneos, guardan estrecha relación con el puesto de trabajo y por las personas que lo desarrollan, dentro de colectivos heterogéneos con actitudes y aptitudes diferentes y cambiantes en el transcurso del tiempo.

Todo estas cuestiones parecen no acercarnos a un nuevo estadio de felicidad, pero al menos el hombre que tenga la posibilidad de acceder a estos medios y no sea un analfabeto tecnológico, tendrá la capacidad de decidir utilizando los medios que las nuevas tecnologías de la información ponen a su alcance. Nuestro destino permanecerá en nuestras manos, porque a la postre el procesamiento de la información nos devolverá otra vez la toma de decisiones.

No sería oportuno finalizar sin recurrir nuevamente a Dormido, S., Morales, J. y Abad, L. (1990 : 179) sin mencionar como: *“Es concebible que el procesamiento de información intensificará una filosofía común que ya está impuesta a nosotros por la ciencia. Hoy día sentimos que la ciencia puede cubrir, descubrir y explicar la realidad completa; lo que la ciencia no explica es o un trabajo no finalizado, o un sueño irreal, mera imaginación. No es difícil concebir una visión del mundo que siga la misma línea, pero que está aún más restringida por las posibilidades del computador; para todas las mentalidades la computadora puede cubrir, procesar y controlar cualquier actividad humana; lo que no ha sido programado es un trabajo en curso, y lo que puede procesar es un peligro o un sueño quimérico o una solemne tontería.”*

1.5. ASPECTOS DE LA TECNOLOGIA Y EL IMPACTO DE LA MISMA

Una vez establecidos los principales ejes y su interconexión entre ciencia, tecnología y sociedad, es pertinente profundizar de una manera conjunta y en sincronía estos aspectos. Para ello se comenzará abordando un elemento clave en la comprensión del fenómeno tecnológico, nos referimos a la “Filosofía de la Tecnología”, se someterá a consideración el llamado “*Sonambulismo Tecnológico*”, se reflexionará sobre la evaluación tecnológica y por último se abordará el fenómeno de la tecnología en su conexión con la política. En un segundo orden, se enfocará desde una perspectiva histórica la tecnología entendida como un estadio de reforma y revolución, en el que la utopía y la “*Mitoinformación*” son referencias inexcusables.

1.5.1. La Filosofía de la Tecnología

Es evidente que nuestra sociedad se sustenta en gran parte más que por realidades, por representaciones. Estas representaciones al ser más fácilmente percibidas y asumidas por el colectivo parecen por ello más veraces y, por tanto, más reales. Lejos toda discusión, en el caso de la tecnología, existe un “*Argumentario de Venta*” que la convierte en un elemento, merced al cual las personas que la defienden, creyendo o no en ella, pueden consolidar posiciones de poder.

Existe, por tanto, una filosofía de la tecnología, que la hace por culpa de intereses partidistas, un medio o plataforma lejana a un fin social. Winner, L. (1987 : 21) indica que: “*Todavía es un requisito previo que la persona que quiera postularse para un cargo público asegure su confianza férrea en que existe un lazo positivo entre el desarrollo técnico y el bienestar humano y afirme que la próxima ola de innovaciones seguramente será nuestra salvación.*”

Este planteamiento lleva a razonar cómo la filosofía puede ser distorsionada, en función de su tratamiento. Nuevamente Winner, L. (1987 : 22) destaca con una buena metáfora que: “*Las herramientas pueden ser usadas bien o mal, y para buenos o malos propósitos; puedo utilizar un cuchillo para cortar un trozo de pan o para apuñalar a la primera persona que pase. Debido a que los objetos y los procesos tecnológicos tienen una utilidad confusa, se los considera fundamentalmente neutros en lo que respecta a su posición moral.*”

De estas palabras parece derivarse un cierto determinismo tecnológico, en el sentido de que nos podemos estar convirtiendo en fichas de este proceso, estando abocados a un destino sin que en el fondo exista capacidad de maniobra. Sin embargo, puede haber discrepancias, ya que citando a Cervantes, cada uno se labra su propio destino.

De una manera elegante Winner, L. (1987 : 26) habla de “*Sonambulismo Tecnológico*”, de manera que: “ *El interesante problema de nuestros tiempos es que caminamos dormidos voluntariamente a través del problema de reconstrucción de las condiciones de la existencia humana.*”

La idea de que una sociedad puede intentar guiar su desarrollo sociotécnico siguiendo pautas de forma y límite autoconscientes y críticamente evaluadas, no es cuestión de considerarse como una decisión heroica, es ante todo una cuestión de sensatez y sentido común. Dado que la innovación tecnológica está fuertemente unida a los procesos de reconstrucción social, cualquier sociedad que desee “*controlar*” su propia evolución estructural debe enfrentarse a cada posibilidad tecnológica con un enorme respeto y cuidado.

En cuanto a la evaluación tecnológica, uno de las primeras cuestiones que se suscitan gira entorno a lo que algunos han calificado como un lamentable defecto de la evaluación tecnológica por el que se tiende a considerar el cambio tecnológico como causa y todo aquello que le sigue como efecto o impacto. No obstante, es razonable cambiar de enfoque y comenzar a pensar de forma inversa, es decir, existen una serie de causas de distinta naturaleza, que al final pueden generar efectos de orden tecnológico. Posiblemente la evaluación de la tecnología, cambiaría radicalmente en sus apreciaciones.

La parte más negra y truculenta del cambio tecnológico, viene dada de la mano de la componente humana, que se cuela por sus resquicios, y que aprovecha estos momentos para intentar un ejercicio de poder condigno, según la terminología de Galbraith, J. (1983), para intentar ejercer un dominio sobre otros, aunque para ello se requiere de un sacrificio ocasional y coste de oportunidad personal muy elevado.

Posiblemente puede pensarse que una de las tareas más importante, no es estudiar los efectos del cambio técnico, sino como indica Winner, L. (1987 : 73): “*...evaluar las infraestructuras materiales y sociales que crean las tecnologías específicas para la actividad de nuestras vidas. Debemos tratar*

de imaginar y procurar construir regímenes técnicos que sean compatibles con la libertad, la justicia social y otros fines políticos clave. Hasta donde las posibilidades que una tecnología determinada lo permitan, el artefacto debe ser diseñado teniendo en cuenta tanto su hardware como los componentes sociales, de manera que se adapten a una noción articulada y ampliamente compartida de una sociedad... Si tenemos claro que el contrato social creado en forma implícita al implementar una variedad genérica de tecnología es incompatible con la clase de sociedad que elegimos deliberadamente - es decir, si nos enfrentamos a una tecnología inherentemente política de tipo hostil - en ese caso, esa clase de elemento o sistema debe ser excluido por completo de la sociedad.”

1.5.2. Tecnología: Reforma y Revolución

Durante mucho tiempo el avance tecnológico y del hombre parecía discurrir por caminos paralelos en la búsqueda de una mejor forma de vivir. Pasado un cierto tiempo la situación empezó a cambiar hasta llegar al siglo XX, en el que el desarrollo tecnológico empezó a contemplar entre sus posibilidades el que los horizontes del progreso humano se vieron alterados. La conflictividad bélica promovió la posibilidad de desarrollar una orientación basada en el aniquilamiento. Así por ejemplo en la primera guerra mundial, el desarrollo armamentístico fue un “*tibio*” antecedente de lo que se desarrolló en la segunda gran conflagración y más tarde fue retomado por las grandes potencias económicas. Algo ha cambiado y las consecuencias parecen, sin embargo, comprenderse como resultado de la propia evolución del hombre.

¿Desde dónde se puede, por tanto, modular este desarrollo en la búsqueda de una sociedad más justa? La respuesta no es clara. De este modo, mientras algunos creen que eso depende de la perspectiva de las grandes instituciones estatales, otros piensan que todo ello pasa por formar parte de la conjunción de acuerdos, desde los niveles funcionales más bajos de una sociedad si es que las personas quieren dirigirse hacia un mañana más sano.

Posiblemente la respuesta, si es que la hay, deberá ser una “*simbiosis*” que aúne el compromiso político, con la identificación de las conciencias individuales.

Ante este problema y según el marco ideológico que se esté manejando, varias son las alternativas que muy someramente pueden citarse, desde el enfoque capitalista (apuesta por hacer las cosas de la manera más selectiva posible en función de las propias características del mercado), al enfoque tecnocrático (hacerlo lo mejor posible), pasando por soluciones revolucionarias (presentar el problema como consecuencia de la implantación de un sistema explotador) a la quimera romántica preindustrial en la que todo se terminará arreglando tarde o temprano.

Aunque resulte evidente la enorme paradoja que resulta de los anteriores planteamientos, al menos en el plano formal, la belleza y cierto lirismo de los utopistas americanos del siglo XIX, como fueron Bestor y Hayden tenían una convicción muy parecida de cómo sus experimentos podrían, si bien en el largo plazo, a transformar la sociedad. Estos utopistas, como tantos otros, creían que sus inventos e innovaciones sociales tendrían una gran atracción en una era que atravesaba por rápidos cambios.

El problema de la sociedad actual, se encuentra en que los actuales tecnólogos, o al menos gran parte de ellos, no están dispuestos a enfrentar los hechos con el poder social y político organizado, posiblemente por una necesidad de supervivencia que les permita seguir viviendo en un marco social cada vez más intervenido, en el que prácticamente no hay lugar a desarrollar un estadio próximo al que se desarrolló en unas coordenadas humanistas.

1.5.3. La Irrupción de la Mitoinformación

¿Qué entendemos por “Mitoinformación”? Para aclarar el término nada mejor que citar nuevamente a Winner, L. (1987 : 125), en el sentido en que él la concibe: “... [es] la casi religiosa convicción de que una adopción generalizada de ordenadores y sistemas de comunicaciones junto con el fácil acceso de la comunicación electrónica producirán automáticamente, un mundo mejor para la vida del hombre. Se trata de una clase peculiar de entusiasmo que caracteriza modas sociales de la últimas décadas del siglo veinte. Muchas personas que se han vuelto cínicas o desalentadas por otros aspectos de la vida social están completamente dominados por supuestas cualidades redentoras de los ordenadores y telecomunicaciones.”

Ahora bien, de lo que se trata es de analizar los efectos sobre el nuevo modelo de sociedad, y como éstos pueden ser de diferente calado y posiblemente con impactos importantes sobre la competitividad en el mercado laboral.

Adelantándonos a los siguientes capítulos, pero como marco de referencia, es oportuno señalar que en opinión de Segovia, R. y Zacagnini, J.L. (1988 : 25) coincidiendo con gran parte de los planteamientos de Castells, señalan que: *“la informatización está teniendo un efecto de descualificación, puesto que lo único que aprende el empleado es el manejo del terminal, que se le enseña en unas horas, sin explicarle mucho más para que sirva todo aquello. Cuando lleva 5 o 6 años trabajando con un terminal, ya no sabe hacer absolutamente nada.”*

Evidentemente, para aquellos que están dispuestos a esperar de forma pasiva esta opción, mientras la revolución de los sistemas de información toma una dirección concreta, este determinismo tecnológico deja de ser una mera teoría y se transforma en un ideal, entendido como el deseo a veces manifestado en la convicción de que a renglón seguido se generará libertad, democracia y justicia. Si este es el presupuesto, no tiene sentido cuestionarse nada acerca del diseño adecuado de las nuevas instituciones o de la distribución de las recompensas y de las cargas que ésta puede generar.

Buscando argumentos que contribuyen a sustentar que los ordenadores generarán un estadio de satisfacción ideal, estos pueden ser algunos supuestos clave: 1) las personas están privadas inicialmente de información; 2) la información es básicamente conocimiento; 3) el conocimiento es poder y 4) el creciente acceso a la información mejora la democracia e iguala el poder social.

Sin faltar razón a este *“cuasi silogismo”*, lo cierto es que las expectativas políticas de los partidarios deben matizarse. La creencia de que el uso de los ordenadores desmoronará las jerarquías, reducirá la desigualdad y hará renacer la participación y la consecuente disolución del poder centralizado, no deja de ser más que una aspiración legítima, pero no debe hacer olvidarnos que existe de entrada una emergente capa de *“Analfabetos Tecnológicos”* que de entrada estarán *“condenados a morir”* antes de probar las excelencias antes apuntadas, de igual forma que otras personas encontrarán nuevas formas de supervivencia.

1.6. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE LOS NIVELES DE DESCUALIFICACION / RECUALIFICACION PROFESIONAL

Una vez situados algunos elementos y rasgos distintivos de la variable tecnológica, es pertinente hacer una aproximación al concepto y significado de cualificación, y por extensión el de descualificación y recualificación profesional.

Desde la ya conocida tesis de Braverman, en torno a la descualificación de los trabajadores en función de la innovación tecnológica y de la organización taylorista del trabajo, que subraya Lope, A. (1996 : 59): *“La idea de la expropiación del saber obrero motivada por la maquinización primero y la automatización después, y por la que durante mucho tiempo pareció imparable profundización de la división del trabajo.”*, hasta la expuesta por Eksl, E. y Solé, A. (1979 : 316): *“la técnica informática [como representación del cambio tecnológico] no engendra una forma exclusiva de división del trabajo”* existen un amplio panorama de interpretaciones no siempre coincidentes.

Antes de comenzar a analizar el impacto de la tecnología sobre los niveles de cualificación del trabajador, se precisará lo que se entiende más adelante por cualificación profesional, desde las distintas acepciones que en el transcurso del tiempo han dado diferentes autores, para posteriormente detenerse en las principales escuelas de pensamiento y en el estudio que han realizado hasta el momento actual.

1.6.1. Una Aproximación al Concepto de Cualificación Profesional

Es evidente que la definición precisa de este término, no siempre es posible de forma inmediata, por lo que es necesario realizar algunas precisiones que permitirán contextualizar su alcance y dimensión.

Y es que la razón de fondo que domina a la cualificación en el trabajo, más allá de conocimientos y prácticas aplicadas a las tareas que uno realiza, es una expresión fundamentalmente de la persona y de su relación con los demás, que se manifiesta a través de la actuación cotidiana en el trabajo.

Parece obvio, según indica el profesor Castillo, J.J. (1996 : 90) que: *“Si la cualificación es socialmente construida, especialmente, en la gran empresa, obviamente, en los sistemas de empresas, formados por muchas pequeñas empresas (e incluso grandes), dispersas en un territorio, y, por tanto, (más) abiertas a la influencia “externa” e institucional, esta construcción social aparecerá y se manifestará, resaltarán de manera más clara y diáfana ”.*

Ahora bien, aparte de su construcción social, es oportuno tener en cuenta tres aspectos que en opinión nuevamente de Castillo, J.J. (1996) deben mencionarse; por una parte, la cualificación debe entenderse *“dentro de”* y como resultado de una determinada división del trabajo, con independencia del sector considerado, debido – este es el segundo elemento – a que la inteligencia global aplicada a la producción está cada vez más institucionalizada, y por último, porque el evolucionar de las cualificaciones depende de la división, de ese saber entre los trabajadores e instituciones que componen la sociedad.

Se trata en suma, de descomponer este concepto en una imagen caleidoscópica, en la que contemplamos la cualificación propia del trabajador, resultado de su propio bagaje intelectual, junto a la que requiere el puesto de trabajo donde ha de desarrollar su función, pasando por los requerimientos institucionales y de mercado. Y es precisamente en este último elemento donde el papel del cambio e innovación tecnológica en un nivel global adquiere una especial relevancia y dimensión.

Una dimensión que, invita a hablar de otros factores, según Castillo, J.J. (1987 A : 374) tales como: *“crisis de cantidad, precarización y escasez de puestos de trabajo, por un lado, y crisis de calidad, rechazo del trabajo, nuevos comportamientos sociales, por otro, y presentan ante nuestros ojos una realidad contradictoria.”*

El concepto de cualificación que adoptamos en esta tesis, toma como punto de partida la premisa del conocimiento previo del proceso de trabajo. A nuestro modo de entender, la razón no es otra que la cualificación no puede analizarse de manera más precisa que donde los trabajadores realizan sus funciones laborales: en el puesto de trabajo.

La fundamentación de esta premisa se basa en dos cuestiones: por un lado, es precisamente en el puesto de trabajo donde los asalariados llevan a cabo sus tareas, aplicando para ello las capacidades que esas tareas exigen, y por otro, las características de cada uno de los puestos de trabajo están definidas por la estructura del proceso de trabajo en que se insertan.

1.6.1.1. Acepciones del Concepto de Cualificación Profesional

Un breve repaso a algunas conceptualizaciones del concepto de cualificación profesional, nos lleva, sin embargo, a tomar buena nota de las principales aportaciones que diferentes autores han hecho sobre este particular.

Petroni, G. (1987), equipara el concepto de profesionalidad al de cualificación, y según él está constituida por las siguientes dimensiones: el contenido del trabajo, el empeño físico y psíquico puesto en marcha para desarrollar las tareas y la cultura del trabajo, es decir, los valores y comportamientos que lo acompañan.

Contempla pues lo que Villavicencio, D. (1992) denomina dimensiones cognoscitivas (para el desarrollo de las tareas) y sociales (los valores y los comportamientos).

Es otro autor, Evans, J. (1982), para el que la cualificación forma parte de lo que considera el contenido del trabajo y éste a su vez de la calidad del trabajo, constituida, además, por los factores que conducen a: el significado del trabajo, el aprendizaje, el entorno en que se realiza, la seguridad laboral, o la remuneración. Por otra parte, amplía este significado al indicar que del contenido del trabajo forman parte la cualificación, la responsabilidad y la libertad en la supervisión y control sobre el ritmo del trabajo.

Existen, sin embargo, una serie de dimensiones, como la actividad intelectual o los conocimientos y su puesta en práctica en el desarrollo de las tareas, que son referencia inexcusable en el concepto de cualificación, que expone Bessant, J. (1992)

Por otro lado Littler, C. (1982) considera los conocimientos y las características de las rutinas de trabajo, mientras que un estudio de la OCDE (1990) menciona la iniciativa, los conocimientos técnicos – prácticos, y la autonomía de que se dispone en el trabajo como factores constitutivos de la cualificación.

También Sorge, A. y Streeck, W. (1993) aluden a los conocimientos adquiridos o necesarios para ejecutar las tareas y, aunque diferencia entre factores aptitudinales y organizacionales para referirse a los que inciden sobre las calificaciones, unos y otros se confunden entre sí en su análisis.

Por su parte Coriat, B. (1976) y (1993) alude al conocimiento de los modos operativos del trabajo – como Sabel, Ch. (1986), el cual describe a la cualificación como la capacidad para ordenar a un equipo que realice las operaciones necesarias o dicho de otro modo, la complejidad del trabajo como elemento que ayuda a describir la cualificación.

Sin embargo, en ocasiones, la reduce a la categoría profesional. Esta última perspectiva es usual en autores como Boyer, R. (1986 : A); Alaluf, M. (1988); Leborgne, D. y Lipietz, A. (1988), que se incluyen en el enfoque teórico regulacionista para quienes la cualificación es fruto de las relaciones entre capital y trabajo y la analizan con términos de jerarquías profesionales y salariales, lo que restringe el alcance del concepto a lo que podría denominarse la “*Cualificación Reconocida por la Empresa*”.

Existen otros aspectos de la cualificación, como son: actividad intelectual, conocimientos técnicos y prácticos (habilidades) iniciativa, experiencia, autonomía, capacidad de intervención y complejidad del trabajo, emparentados con las relaciones establecidas entre las personas que intervienen en el proceso de producción, y entre ellas y los equipos productivos. Estas reflexiones aluden al “*Saber Hacer*”, el llamado “*Know How*” al que aluden Le Bas, C. y Mercie, C. (1984), según la terminología anglosajona, entendido como el conjunto de capacidades operacionales que derivan de su práctica productiva. De algún modo se está haciendo referencia a la configuración específica del proceso de trabajo donde, finalmente, la cualificación de cada trabajador se articula en torno a: las exigencias impuestas por las tareas; los medios de producción que utiliza y las relaciones que establece con ellos; y por último, el modo de organizar el trabajo y de desempeñar las tareas.

Obviamente la cualificación es una cuestión de dominio técnico, pero también es un problema de índole social, como señalábamos anteriormente y como tendremos oportunidad de destacar dependiendo de los esquemas de las diferentes escuelas que han abordado su análisis. Un problema que remite al contexto histórico y cultural que está saturado de condicionamientos de genero como señala Cockburn, L. (1985)

No obstante y al margen de sus raíces sociales, estudiar la cualificación implica acercarse al lugar donde se concreta: la empresa, el proceso y el puesto de trabajo. Y de ahí, que sus contenidos no se asocian necesariamente a la certificación normal de los conocimientos (a la titulación), y menos aún en realidades sociales como la española, donde existe una centralidad de la empresa, como señala Pries, L. (1988)

Freysenet, M. (1980) distingue entre siete diferentes tipos de cualificaciones: 1) cualificación real requerida o cualificación efectiva que es el conocimiento de las tareas según criterios del empresario; 2) cualificación real del trabajador, que comprende dos subcategorías, 2.1) cualificación real útil o conocimientos necesarios en el proceso productivo y que poseen los afectados y 2.2) otros conocimientos que no entran en el proceso de trabajo y que, por tanto, no son útiles en las tareas; 3) cualificación atribuida oficialmente a los puestos de trabajo, asimilable a las categorías laborales, o lo que es lo mismo, la que es reconocida oficialmente por la empresa; 4) cualificación atribuida tras recibir una formación y 5) cualificación exigida para ser contratado para un puesto de trabajo dado, y que en situaciones de paro elevado presenta importantes distorsiones respecto a las tareas realizadas. Esta situación provoca la contratación de titulados superiores para puestos de escasa complejidad intelectual; 6) la suma de cualificaciones reales que supone un proceso de trabajo dado o suma de conocimientos que es necesario aplicar en el conjunto del proceso de trabajo; y por último la 7) cualificación atribuida por organismos estadísticos.

Una de las más precisas definiciones del concepto de cualificación viene dado por los comentarios del profesor Castillo, J.J. . (2000 : 40), al indicar que: “ ... la *«cualificación profesional»* es el resultado de la capacidad de trabajo de cada trabajador y del conocimiento del oficio o profesión. Entendido éste como la suma de habilidades individuales y colectivas y conocimientos del uso de herramientas y máquinas propias del oficio (saber hacer), y la tarea asignada dentro del proceso de trabajo (organización del trabajo).”

Esta definición servirá de referencia más tarde, para la conceptualización de “*Modelo de Gestión por Competencias*” (Ver **Cuadro 17**).

Por último, haciendo una lectura del concepto de cualificación, también debería mencionarse un concepto que aparece en la obra de Castillo, J.J. (1987 A : 388) cuando menciona lo que algunos han llamado “*Calificación Comportamental*”, entendida como: “... *una serie de rasgos, no definidos con claridad, pero no específicamente comprendidos entre las calificaciones técnicas, y que integran el ser flexibles, disciplinados e identificados sobre todo con los objetivos de producción y calidad.*”

El análisis del proceso de trabajo pone en evidencia como los asalariados adquieren una serie de capacidades de manera informal que les permiten atender mejor que lo especificado por las normas de trabajo las exigencias de sus tareas. Desde luego, esas habilidades, “*pequeños trucos*”, conocimientos específicos en definitiva, se pueden adquirir individualmente. Pero como ya indicara Marx, K. (1985) los conocimientos adquiridos por la experiencia se acumulan en el colectivo de trabajadores y se transmiten entre ellos, indicando de algún modo el concepto de cualificación laboral del trabajador – asalariado. Es lo que podíamos denominar el “*boca a boca*” de las estructuras informales.

1.6.1.2. Reflexiones acerca de la Cualificación Profesional en el contexto de la Organización Científica del Trabajo

Hasta aquí se ha realizado un breve recorrido por las diferentes acepciones que proporciona el concepto de cualificación profesional, el cual no quedaría suficientemente perfilado, si por otra parte no se estuviera en condiciones de inscribirse en el contexto de las técnicas científicas de producción y management.

Los principales métodos para favorecer la eficiencia del proceso productivo, nos remiten a técnicas científicas de dirección y a la introducción de nuevas técnicas de gestión de equipos de trabajo. Ambas cuestiones han posibilitado la separación de entre la concepción y la ejecución del trabajo, apropiándose la dirección de los conocimientos y de la concepción del proceso productivo.

En este sentido, la tarea del trabajador se puede reducir en algunos casos a la obediencia de instrucciones directivas. En el interés de abaratar el coste de la fuerza de trabajo y de su mejor control por parte de la dirección, la separación de las tareas de concepción y ejecución permite rediseñar y simplificar en gran medida el trabajo, como perseguía Taylor, F. W. (1984). En este sentido el margen de la cualificación queda reducido a un burdo proceso de aprendizaje.

Como traslación a la práctica de los criterios de Taylor, probablemente el elemento más característico del fordismo es la preferencia por parte de la dirección a confiar la organización del trabajo a mecanismos de control jerárquico – tecnológicos, basados en el funcionamiento del sistema técnico. Se prima el ejercicio del control, a un posible y pleno uso de las potencialidades laborales de los trabajadores.

La idea es que el sistema técnico y las fórmulas organizativas que le dan coherencia, dictan las formas de operar, mientras que el trabajador descualificado ha de seguir las pautas mediante la ejecución de instrucciones sencillas.

En este marco se inscribe la separación entre ejecución y concepción del trabajo reuniéndose estas últimas en departamentos específicos. Para facilitar esa separación, el fordismo desarrolla otro de sus rasgos distintivos: elemento constante de la división del trabajo y de la parcelación de tareas, como tendrá oportunidad de desarrollarse en posteriores capítulos.

En otras palabras: el proceso de división del trabajo ha procurado restar autonomía a los trabajadores, enfatizando en la necesidad de introducir técnicas de la producción que racionalicen al máximo el trabajo, y optimicen el rendimiento.

La fuerza de trabajo se subordina a esos equipos y sistemas, se modela en función de sus exigencias, y la inteligencia requerida para la producción se centraliza en un reducido número de personas. Esos son los motivos que inducen a Braverman, H. (1974) a afirmar que se produce, a lo largo de este siglo, la degradación y descualificación del trabajo, pero que a nuestro modo de ver, también implica la recualificación de otro número infinitamente más pequeño de trabajadores que en cualquier caso no debe escapar a un análisis consistente de la realidad social.

1.6.1.3. Reflexiones acerca de la Cualificación Profesional desde la perspectiva de la Innovación Tecnológica.

Otros enfoques respecto a la relación entre innovación tecnológica y cualificaciones son los realizados por: Sorge, A. y Streeck, W. (1993) los cuales diferencian entre los siguientes conceptos: 1) Degradación del trabajo, posición que tiene en Braverman su máximo exponente; 2) Declive y auge de las cualificaciones con Blauner, R. (1964) y 3) Elección Sociotécnica.

Este último enfoque, derivado de los estudios del Tavistock Institute, en el que destacan Emery, F. y Trist, E.L. (1972), inciden en como la evolución del trabajo está determinada por la estrategia directiva y como la optimización técnico - organizativa está vinculada también con la innovación tecnológica, que en última instancia favorece un enriquecimiento de las cualificaciones profesionales.

Y es que en opinión de Sorge, A. y Streeck, W. (1993) siempre son posibles grados de elección y ello ayuda a explicar varias opciones: 1) Tesis de la Cualificación, que sostiene como las sociedades más avanzadas precisan fuerza de trabajo cada vez más cualificada - siguiendo los esquemas de Bell, D. (1997) - ya que las nuevas tecnologías requieren de mayor instrucción para su uso; 2) Teoría Marxista de la descualificación de la que Braverman, H. es un ejemplo preciso; 3) Modelo de Determinación Social, en el cual destaca Penn, R. (1989) defendiendo la estructuración de los empleos en torno a cualificaciones socialmente definidas y finalmente la 4) Teoría Compensatoria, que sostiene que el cambio tecnológico genera procesos de aumento y de reducción de las cualificaciones, ya que la innovación tecnológica ofrece ventajas a algunos colectivos y desventajas a otros. Los factores que intervienen en ellos son: la naturaleza de las innovaciones, la dimensión empresarial y las estrategias del management y de los trabajadores.

Otros autores como Butera, F. (1988), también realizan importantes aportaciones sobre el alcance de la transformación de las cualificaciones en el marco de transición del "*Modelo Organizativo del Reloj*" al del organismo, pero, en particular, son las investigaciones de Kern, H. y Schumann, M. (1989) las que han supuesto un notable refuerzo de las tesis en torno a la positiva influencia de la innovación tecnológica en las cualificaciones.

No hay que olvidar, sin embargo, que sus observaciones se basan en sectores punteros de un país de los más avanzados, por lo que hay que ser cuidadoso con sacarlos de su contexto preciso.

Ambos afirman que existe una serie de expectativas conducentes al aumento de la cualificación. Señalan nuevas fórmulas de management no orientadas a la intensificación del control, aumento de la polivalencia, exigencias de la calidad en el trabajo, círculos de calidad, trabajo en equipo, etcétera.

Apuestan, en suma, por la instauración de un nuevo régimen de producción, basado en las tecnologías de la información, donde se busca la cooperación de los trabajadores y desaparecen las rígidas especificaciones en el trabajo. Además, resaltan la flexibilidad en el uso de la mano de obra y en la producción como características inherentes al nuevo paradigma productivo. Los trabajadores presuntamente poseen la disposición y adquieren las capacidades para desempeñar una variedad de funciones y afrontan nuevas competencias a medida que evolucionan las técnicas productivas. De ahí, la tesis de que la innovación tecnológica aumenta las cualificaciones y de ahí, también, la preocupación para estimular el compromiso de los trabajadores con una producción eficaz y de calidad, lo cual sin ser falso, no resulta totalmente cierto.

1.6.1.4. El estudio de la Descualificación Profesional y la Innovación Tecnológica

Por finalizar este breve recorrido sobre las aproximaciones que se han hecho al concepto de la cualificación, desde el contexto de las técnicas científicas de producción y management, no sería razonable hacerlo sin mencionar a algunos autores que han abordado el fenómeno de la descualificación.

Así, Elliot, D. y R. (1980) entienden que con la automatización, el sistema técnico asume mayores funciones de control. Las tareas de operario se reducen y simplifican y, llegando a elevados niveles de automatización, se limitan a supervisar las operaciones que se controlan y ejecutan vía ordenador.

En la misma línea Manacorda, P. (1982) sitúa el debate en alguno de los ejes en que se mantiene, criticando la idea de que las tecnologías de la información comportan intrínsecamente la superación de los criterios tayloristas.

Rainbird, H. (1993 : 222) coincide con esas apreciaciones, en el sentido de que solo para una minoría, los oficios vinculados a la electrónica, encuentran base para más altas cualificaciones, mientras que, en general: *“la nueva tecnología no solo destruye y degrada el trabajo descualificado y semidescualificado sin que, además, las cualificaciones que poseen los profesionales no son inmunes al desempleo tecnológico”*.

También coinciden en esta perspectiva los estudios sobre varios sectores de Child, J. (1984) para quien el efecto descualificante de las nuevas tecnologías solo se ve frenado por la resistencia opuesta por los trabajadores.

La innovación tecnológica, parece pues contribuir a integrar procedimientos antes parcelados y a fomentar la flexibilidad en la producción y en el uso de la mano de obra. Como corolario, y siguiendo las reflexiones de Lope, A. (1996) la cualificación responde a criterios más amplios que los dependientes del propio puesto de trabajo. Criterios que provienen, según los defensores de una positiva evolución de las cualificaciones, de las necesidades propias de la superación (propiciada por la innovación tecnológica) de la rígida división del trabajo fordista. Estas implicaciones de la innovación tecnológica son las que permiten verificar la presencia de cambios en la realización del trabajo y, en suma, la tendencia al aumento de las cualificaciones.

Esos nuevos requerimientos podrían ser los siguientes: capacidad de manejar abstracciones, reducción de la implicación física y aumento de la carga mental en el trabajo, capacidad de resolución de problemas, capacidad de trabajo en equipo, así como de comunicarse y relacionarse, movilización de conocimientos colectivos, adquisición y aplicación de conocimientos transversales, actuación en el ámbito de la calidad y capacidad de adaptación.

Podríamos concluir estas aproximaciones al concepto de la cualificación, pensando en que un conocimiento especializado y una visión limitada de tareas específicas, son la contrapartida a un conocimiento tecnológico global y a una capacidad de sintetizar el conjunto del proceso en el que se inscriben las tareas.

Para ello las estrategias productivas, se apoyarían en la nueva importancia dada a los recursos humanos, impulsando un modelo basado en la implicación de los trabajadores, cuestión que no siempre es cierta en el terreno práctico.

1.6.2. Escuelas de Pensamiento sobre la Cualificación Profesional

Haug, M. (1992), uno de los principales autores que ha abordado la “*Descualificación Profesional*”, señala cómo el monopolio del conocimiento de los profesionales, es puesto en peligro por la acción combinada del cada vez más elevado nivel educativo de la población, el efecto de los ordenadores y la división del trabajo entre las distintas profesiones, estos son algunos elementos que, en líneas precedentes, han sido tratados en los planteamientos de algunos autores.

Buscando una coherencia argumental con el esquema anteriormente trazado, las siguientes páginas quieren buscar las principales líneas de pensamiento que se han pronunciado sobre el tema en cuestión, destacando sus principales contribuciones y, en su caso, las discrepancias que pueden observarse en el marco en que se está desarrollando esta tesis.

Básicamente pueden encontrarse tres grandes enfoques epistemológicos: en primer lugar, existe una corriente de autores cuyo principal postulado se basa en como el uso de las nuevas tecnologías en sociedades avanzadas incrementa genéricamente el nivel de las cualificaciones.

En este sentido, Toffler, A. (1972) ya señaló en el “*Shock del Futuro*”, como el ritmo de aceleración histórica, en el que se encuentran estas sociedades, requiere en cantidad y calidad un mayor número de conocimientos, sin los cuales, la capacidad de asimilación y adaptación al nuevo sistema, hace de los trabajadores seres más vulnerables en un entorno competitivo y cambiante. Los Teóricos del Capital Humano, buscando una decidida respuesta a esta controversia, inciden de manera categórica en la formación de los trabajadores, como elemento clave de respuesta.

En segundo lugar, otra escuela de pensamiento, a cuya cabeza figura Braverman, H. señala como la implantación de la tecnología y la automatización de los procesos de trabajo generan a la larga la pérdida de los saberes tradicionales de los trabajadores. Dicho en otras palabras: la descualificación.

Por último, la tercera postura que denominaremos “*Contingente*”, pondera cada una de las dos anteriores, incidiendo en como es posible encontrar tanto la calificación como la descualificación a un tiempo.

Lejos de parecer una mera solución de compromiso, situándonos en el marco de referencia del sector financiero, lo que sí parece bien cierto, es que las categorizaciones de las dos escuelas anteriores, a menudo implican generalizaciones, por lo que es importante subrayar como en determinados estratos de la organización es evidente una descualificación progresiva, mientras que en otros casos parece haberse dado en un sentido contrario. En este último caso, debería hablarse de un proceso de recualificación.

Incluso, es posible hablar de un proceso paralelo en el que en determinados puestos de la tradicional organización bancaria, conviven de forma aparentemente adecuada ambos aspectos. Esta cuestión, unida a la de la propia descualificación y recualificación del individuo que circunstancialmente ocupa su puesto de trabajo, no hacen sino enriquecer el análisis.

1.6.2.1. Escuela del Capital Humano

Como cada corriente teórica, la del Capital Humano, nace en un momento histórico, en el que durante la “Administración Kennedy”, la elevación de las cualificaciones profesionales, responde al desarrollo expansionista de la economía norteamericana. Era pues un momento en el que existía un enorme optimismo y confianza sobre las ventajas que ofrecía la planificación para superar el atraso y el subdesarrollo social y económico.

Este aparente buen momento, sin embargo, planteaba una curiosa paradoja, que magistralmente enunció Bowman, M. (1963 : 446) al indicar: *“Nunca ha habido tanta educación, y, sin embargo, nunca se ha hablado tanto de la escasez de personas cualificadas o de la necesidad de expandir la educación como una inversión en capital humano.”*

Si embargo, debemos retrotraernos doscientos años atrás, y más concretamente a Smith, A. (1965) donde se esbozó la esencia de esta teoría, en *“La Riqueza de las Naciones”*. Es en esta obra, donde al destacar la importancia de la fuerza de trabajo se imponía una revisión a los postulados clásicos basados en la oferta y demanda de trabajo, y más concretamente, a la interacción existente entre ellas, ya que de su adecuación se obtendría el nivel de empleo y el salario de equilibrio.

Según los postulados neoclásicos que sintetiza de forma precisa Toharia, L. (1983 : 11): “... *la demanda de trabajo no posee ninguna característica específica que la distinga de la demanda de cualquier otro factor de producción. La única excepción a la afirmación anterior es el reconocimiento de la existencia de costes fijos de empleo, procedentes del reclutamiento, selección y formación de los trabajadores contratados.*”

En cuanto a la oferta de trabajo, según Toharia, L. (1983), el análisis clásico suponía que ésta venía determinada por el stock de población en edad de trabajar y no incapacitada físicamente.

Más tarde, la teoría económica neoclásica modifica sustancialmente este análisis, enmarcando la decisión de ofrecer trabajo, en un contexto en que el asalariado es quien decide trabajar o no, y en caso de hacerlo, hasta cuándo está dispuesto, dependiendo en última instancia de cómo valora su ocio (no remunerado) y la renta que consigue por trabajar.

Como se señalaba anteriormente, resultado del análisis que propone Adam Smith se introducen nuevos ingredientes en la explicación: tales como la organización, tecnología y educación, si bien, no dejaba de ser una mera representación de los aspectos que tiene que ver con la propia división del trabajo.

Estos elementos si no complementarios, substitutivos al menos en parte, de los tradicionales tierra, trabajo y capital, proporcionaban respuesta a una nueva visión de la competitividad y de forma muy especial, desde que Schultz, Th. (1961 : 4), uno de los principales autores de esta teoría, reparará de forma especial en el factor “*Educación*”. Tal era la importancia de es este “*redescubrimiento*”, que el autor afirmó: “*Tratar a los seres humanos como fuente de riqueza en la que se puede invertir para incrementarla va en contra de los valores tradicionales.*”

Y es que los trabajos centrados en el capital humano han subrayado, desde las obras pioneras de Schultz, Th. (1961) y Becker, G. (1964) el concepto de inversión en educación. Bien es cierto que la educación reglada no es la única forma de capital humano, pero las dificultades para medir otras componentes del mismo (la salud, la formación no reglada o en el trabajo, etcétera) han centrado la atención sobre la escolaridad.

Algunas posiciones en contra como la de García, C. (1994 : 1) no hacen sino manifestar la escasa correlación entre inversión y conocimiento científico: “... el tratamiento teórico de la educación y de la cualificación de los recursos humanos, particularmente de la teoría económica dominada por la ortodoxia neoclásica, ha derivado en la errónea y extendida creencia de que acciones destinadas a mejorar los niveles de educación formal o de conocimientos científicos codificados garantizan por sí sola el progreso tecnológico y el desarrollo económico. Tal consideración ignora que ambos procesos requieren de la paralela y adecuada introducción de cambios institucionales, que afectan a las organizaciones productivas, particularmente industriales y al proceso colectivo de aprendizaje para la innovación y el desarrollo.”

Y es que, en opinión de García, C. (1994 : 17) existen una serie de aspectos que en su opinión no deben caer en el olvido: “El análisis de la formación y cualificación de los recursos humanos y la definición de un nuevo estatuto teórico llama la atención, en cambio, sobre los siguientes aspectos: (1) que cuando los individuos toman decisiones relativas a su educación y formación lo hacen desde el marco de la racionalidad limitada y en condiciones de incertidumbre respecto a las características de los futuros mercado de trabajo y sus potenciales incentivos, (2) que los límites a las decisiones individuales vienen también dados por las características de las instituciones, y (3) que la inversión en educación no siempre responde a una conducta maximizadora de beneficios motivada por los incentivos del mercado, sino también a factores de identidad cultural y social, o a procesos de formación de clase.”

Siguiendo el enfoque de la escuela, la autora ha analizado en diferentes estudios, mediante el “Análisis Coste – Beneficio”, la rentabilidad de la formación desde el punto de vista individual, concluyendo que la educación, además de constituir un impulso al crecimiento económico, tiene las ventajas adicionales de ser un canal de movilidad. Lamentablemente, tiempo después, una de las grandes asignaturas pendientes de la formación está en la posibilidad de obtener de forma objetiva la “Tasa de Retorno” de la formación. Pese a los sofisticados modelos matemáticos ensayados, estos no han dejado de ser meras aproximaciones tangenciales al tema.

La idea básica es que los trabajadores acuden al mercado de trabajo con niveles diferentes de cualificaciones que responden no sólo a las diferencias existentes entre sus capacidades innatas, sino también, y sobre todo, a que han dedicado diferentes cantidades de tiempo a adquirir esas cualificaciones, es decir, a invertir en capital humano.

Como señala Toharia, L. (1983 : 14): *“Una de las principales consecuencias de la teoría del capital humano, es su explicación de las diferencias salariales. Todo el mundo sabe que, en promedio, los individuos educados o cualificados ganan mas que los que no lo son. En un mundo de perfecta certidumbre y perfectos conocimientos, las diferencias salariales solo reflejarán las diferencias de inversión en capital humano. Las personas que están invirtiendo en capital humano están sacrificando la renta actual que podrían obtener si se dedicaran a trabajar en pos de una renta futura que necesariamente debe ser mayor para compensar así los sacrificios realizados.”*

Es de resaltar la importante influencia de Schultz, Th. (1981), el cual, aún cuando suponemos era consciente de las complejidades de un sistema de medición, fue uno de los autores que mayor dimensión dio a esta escuela al vincular el capital humano, no sólo con la educación formal y las destrezas o habilidades (skills), sino, además, con otros factores tales como el cuidado infantil, la experiencia laboral, la mejora de la salud, etcétera.

Según Mato Díaz, J. (1995 : 2): *“la aportación más sustancial de esta perspectiva radica en la idea ya citada de entender la educación como una inversión. Los rendimientos de esa inversión vienen dados por las mejoras en la productividad, por lo que trabajadores con dotaciones diferentes de capital humano, representarían niveles de productividad, lo que supone abandonar la idea de que el trabajo, como factor productivo es homogéneo.”*

Cuestión bien distinta es la medición del *“Retorno de la Inversión”*, aspecto de difícil cuantificación en términos estrictamente económicos y que desde durante décadas no has sido posible mensurar a nivel micro, salvo a través de aproximaciones de dudosa rigurosidad. En este sentido, la correlación macroeconómica de determinadas variables puede aportar alguna luz a un problema de difícil solución.

Según Mato Díaz, J. (1995 : 3): *“En todo caso, el vínculo entre nivel educativo y empleo se determina, de acuerdo con la teoría del capital humano, a través de la interacción de la oferta y la demanda de cada tipo de cualificación. La escasez o abundancia de cada título educativo vendría dada por la evolución de los salarios de los puestos de trabajo asociados al mismo y, en economías con niveles de empleos significativos, también por el volumen de paro relativo de esos puestos.”*

Buscando una alternativa a estos planteamientos Miguelez, F. y Prieto, C. (1999 : 168), indican que la cuestión acerca de la relación existente entre nivel educativo y empleo debería formularse bajo otra perspectiva: *“La cuestión estriba en analizar si en una situación en la que se produce una oferta abundante de mano de obra formada, como es la actual, es de esperar un comportamiento por parte de la demanda de continuar valorando la formación como elemento clave para la selección de personal y para la competitividad de las organizaciones: o si aparecen nuevas variables a tener en cuenta.”*

La cuestión de fondo estriba en conocer si la formación, en el panorama social actual, es garantía para un buen posicionamiento en el mercado de trabajo. Miguelez, F. y Prieto, C. (1999 : 168) no dejan de plantearse el hecho de que: *“... la persistencia de elevadas tasas de paro en Europa, que afectan a todos los niveles educativos, aunque con diferente intensidad, y sobre todo a los jóvenes, están introduciendo dudas sobre si realmente su formación es una inversión rentable para asegurar una buena posición en el mercado de trabajo.”*

Siguiendo el hilo argumental de los planteamientos anteriores, Toharia (1983), señala como en mas de una ocasión, la relación entre nivel educativo y tasa de paro es compleja y no siempre evidente, ya que dependiendo del tipo de datos utilizados y según la interpretación dada a los mismos, puede aparecer o no una relación entre ambas variables.

Como consecuencia de este análisis, se subraya el predominio de la función selectiva (filtro) de la educación sobre la función cualificadora de los futuros trabajadores. Esta hipótesis explicaría el hecho reconocido de que los requisitos educativos exigidos a los puestos de trabajo vayan aumentando a lo largo del tiempo.

Ahora bien y siguiendo la interpretación que hace Mato Díaz, J. (1995) de la escuela, si la educación sirve más para seleccionar que para cualificar, debería rechazarse el supuesto del capital humano que vincula salarios con productividad, por lo que los diferenciales salariales no constituirían indicadores fiables de las ventajas de la educación para la sociedad.

Al revisar las críticas realizadas a la teoría del capital humano, existe un debate en economía laboral entre los defensores de las fuerzas del mercado, como principal determinante de las variables del mercado de trabajo, y los defensores de las instituciones en dicho proceso.

Los instrumentos analíticos usados, tanto por unos como por otros han sido siempre muy diferentes, basándose los primeros en el análisis teórico puro y los segundos en la observación directa del funcionamiento del mercado de trabajo.

No cabe duda que el rigor teórico de aquellos (ligados casi siempre a la escuela del capital humano) ha supuesto un desafío para los institucionalistas, quienes no siempre se han dedicado a articular el entramado teórico en que basaban sus afirmaciones y, sobre todo, sus recomendaciones de política laboral.

No son muchos los economistas institucionalistas que han recogido dicho desafío y han tratado de hacerle frente, pero si hay, al menos, un destacado autor Piore, M. (1973), que se ha esforzado en intentarlo, tratando de abrir una línea teórica de un excelente nivel conceptual.

Michael Piore, sucesor de la *“Escuela del Capital Humano”* y posiblemente el autor que primero criticó a la escuela de la que procedía, cuestiona a sus antecesores por su desmesurado empirismo y su falta de sistematización teórica.

Ataca, por tanto, su método, no cuestionando los supuestos de base cuyo realismo no se rechaza, sino por la capacidad para deducir hipótesis empíricamente contrastables, y aproximarse a la visión que proporciona la economía de Friedman, M.

El trabajo teórico de Piore, M. está muy relacionado con la hipótesis del “*Mercado Dual de Trabajo*” y con el estudio de la segmentación del mercado de trabajo. De ahí, que muchas veces se piense que su teoría es la “*Teoría de la Segmentación*”, cuando en realidad su mejor encuadramiento sería el de una teoría institucionalista – estructuralista.

En última instancia lo que está poniendo en cuestión es el supuesto de conducta de la teoría del capital humano según el cual el individuo se comporta “*instrumentalmente*”, es decir, es capaz de distinguir entre medios y fines y de seleccionar los medios que satisfacen más eficazmente los fines, todo ello independientemente de la conducta de los demás individuos.

Otra de las críticas realizadas a esta escuela proviene de Blaug, M. (1976 : 827 – 855), el cual parte del concepto de “*Programa de Investigación de Lakatos*”, para tratar de responder a la pregunta de si el estatus empírico de la teoría del capital humano es el de un programa degenerante o progresivo.

Sus conclusiones, sin llegar a ser totalmente negativas, no son excesivamente alentadoras para la teoría. Según Blaug, la adopción de la teoría del capital humano está relacionada con la concepción individualista del mundo de la teoría neoclásica más que con criterios estrictamente teóricos (como apuntaba Piore) o empíricos (como sugiere Blaug)

Respecto de las causas de la sobrecualificación, es evidente que según los planteamientos de esta escuela se debe a una asignación ineficiente de los recursos. Es consecuencia, por tanto, de un fallo de mercado. Dicho en otras palabras, existe una sobrecualificación si el mercado de trabajo no transmite correctamente las señales (salariales) al mercado educativo.

En este sentido, la existencia de una oferta pública de educación, así como un elevado desempleo, distorsionan claramente la aplicación del modelo. En segundo lugar, y como señala Mato Díaz, J. (1995 : 22): “*La sobrecualificación es la lógica función credencialista de la educación en economías con escasez de empleo..., y desde la perspectiva de los coeficientes fijos, la sobre – cualificación constituye un error, sea de planificación educativa o de proyección de la demanda futura de educación.*”

Todas estas cuestiones no hacen sino apuntar algunas de las debilidades del moderno “*Estado del Bienestar*”, donde la descompensación entre los recursos del sistemas y el grado de efectividad proyectado al entramado social no parece ser el más adecuado.

Siguiendo este hilo argumental, no conviene olvidar las reflexiones que hace Finkel, L. (1994), por otra parte coincidente con los planteamientos de Daniel Bell, acerca de la sociedad postindustrial. Según esta autora, ésta debe entenderse como un tipo ideal o un constructo analítico, que presenta cinco características: En primer lugar, en la esfera económica, se aumenta la relevancia del sector servicios en detrimento del sector productivo, puesto que la mayoría de la fuerza de trabajo desarrolla sus actividades en los servicios (que abarca los subsectores de comercio, finanzas, transporte, sanidad, ocio, investigación, educación y gobierno)

En segundo lugar, se produce un cambio en la estructura potencial, dado que los trabajadores de cuello blanco (no manuales) superan cuantitativamente a los de cuello azul (manuales) Por otro lado, crece rápidamente una nueva clase técnico - profesional, cuyo poder está basado en el conocimiento y la experiencia y no en la riqueza o la propiedad. De este modo, los trabajadores semicualificados, que predominaban en la sociedad industrial, van a ser progresivamente reemplazados por los cualificados, propios de la sociedad postindustrial.

La tercera característica se refiere a la primacía del conocimiento teórico y abstracto (opuesto al conocimiento empírico) como condición fundamental para el desarrollo de la innovación tecnológica.

El conocimiento postindustrial no se genera a través de la experiencia personal, sino a través de programas de investigación financiados por el Estado o las grandes empresas. Los dos últimos rasgos de la sociedad postindustrial se refieren a la capacidad de planificar y controlar el cambio tecnológico y la creación de lo que Bell denominada “*Tecnología Intelectual*”, capaz de tomar decisiones racionales por sí misma, a través de programas informáticos que contengan la información necesaria.

1.6.2.2. Escuela Bravermaniana

Como ya se comentó anteriormente, una segunda corriente de pensamiento, encabezada por Braverman plantea cómo la implantación de la tecnología y la automatización de los procesos de trabajo producen en el largo plazo la descualificación profesional. Es la idea que desarrollará Braverman (1974) en su *“Teoría del Capital Monopolista”*. Con ello, no debe caerse en el error de interpretarlo como alguien opuesto a los avances tecnológicos. Muy al contrario, ya que él mismo señala, como siempre fue consciente de la marcha inexorable de los cambios tecnológicos, remarcando la idea de que la transformación del proceso de trabajo no sólo es inexorable, sino necesaria para el progreso de la humanidad y su emancipación del hambre y otras formas de necesidad.

Esta es una de las conclusiones que se esconden tras el planteamiento teórico de Braverman, en el que el capitalismo, tras un proceso de desarrollo histórico degenerativo, llega a un estadio que él denomina *“Capitalismo Monopolista”*.

Es en esta fase donde el mercado se universaliza como consecuencia de su propia esencia: se expande a otros mercados orientándose deliberadamente hacia nuevas formas de dominación, a través del uso de todo tipo de bienes y servicios. Efectos no deseados como un trabajo deshumanizado, degradado y copado por seres itinerantes faltos de motivación y entregados a su propia suerte y destino, son algunas de las *“caras”* negativas de esta fase.

Con ello se quiere señalar como los cambios tecnológicos, en este sentido muy palpables en la banca española de los últimos años, no son malos en si mismo, pero se pueden convertir en perversos sistemas de dominación para perpetuar el sistema capitalista y de forma muy especial en la fase que Braverman llama capitalismo monopólico, en el que la organización científica del trabajo se convierte en moneda de uso corriente en el mantenimiento y desarrollo de las organizaciones. Es lo que dicho en palabras de Finkel (1994 : 254): *“El nivel de destrezas y habilidades requeridos se reduce progresivamente bajo el capitalismo, porque los empleadores utilizan la descualificación de la fuerza de trabajo como un método de control de la misma.”*

Es en definitiva, según la percepción de Braverman, una llamada a Taylor (1984) como forma de control del trabajo, lo que, por otra parte, ayudaría a explicar la degradación del trabajo en el siglo XX y posiblemente en el XXI.

Braverman, H. (1974), ya convertido en un clásico de la literatura marxista contemporánea, trata de la distinción básica de la que parte el análisis marxista del mercado de trabajo, o mejor dicho, el análisis del proceso de trabajo: la distinción entre “*Fuerza de trabajo*” que es la mercancía que se compra y se vende en el mercado y “*Trabajo*” que es el factor de producción que entra en el proceso productivo.

Según el esquema Taylorista, en opinión de Braverman, el objetivo no era otro que dejar al trabajador sin poder de decisión sobre su propio trabajo, controlando el modo en que cada proceso, procedimiento, tarea y actividad debía realizarse, no sólo desde una perspectiva de eficacia sino de eficiencia operativa.

De esta manera, Braverman, H. indica (1974 : 255): “*Los trabajadores no sólo pierden control sobre los instrumentos de producción, sino que también pierden control sobre su propio trabajo y la manera en que lo desarrollan*”.

Ahora bien, dentro de este análisis deben considerarse las diferencias entre proletarización técnica e ideológica. Derber, Ch. (1982) distingue entre estos dos conceptos y señala como: La “*Proletarización Técnica*” implica pérdida de control sobre el conocimiento del proceso de trabajo y la “*Proletarización Ideológica*” alude a la pérdida de control sobre los objetivos y propósitos del propio trabajo.

Es importante señalar que tras esta lectura se esconden una serie de principios más o menos razonables: disociar el proceso de trabajo de las habilidades de los trabajadores, separar la concepción y la ejecución del trabajo en el propio empleado y por último, emplear el monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y su forma de ejecución por parte del empleador.

Siguiendo este esquema, el trabajo administrativo pasa de ser un trabajo cualificado, a degradarse convirtiéndose en un puesto descualificado, similar al de un operario de una empresa fabril, donde no hay opción a ejecutar el trabajo con una mínima capacidad de autonomía.

De todo este planteamiento, varias son las críticas que pueden reflejarse, no obstante en honor a la verdad, dentro de su teoría hay un rasgo que, cuanto menos, atempera parte de sus afirmaciones y define a su modelo como no determinista al entender que la tecnología por si sola no produce descualificación, sino que es necesario que exista una ideología sobre la organización del trabajo que permita que los cambios tecnológicos generen efectos descualificadores.

Autores de la talla de Castillo, J.J. (1987 A : 382), sin hacer referencia explícita a esta teoría, introducen, sin embargo, lúcidas apostillas, en cuanto a las posibles generalizaciones que pueden hacerse al fenómeno: *“No hay efectos únicos derivados de la introducción de determinadas tecnologías, sino que la calidad de vida de trabajo resultante, está vinculada a situaciones que varían de país en país, de sector a sector, de empresa a empresa, e incluso dentro de cada empresa, de centro de trabajo a centro de trabajo, para tecnologías comparables y producciones semejantes, en función de una serie de factores que convergen para expoliar las distintas estrategias empresariales, las diversas opciones de tecnología, organización y proceso de introducción que explican las características que configuran los nuevos puestos de trabajo y sus ocupantes.”*

Incluso en un análisis micro podríamos hacernos eco de otra posible matización a las consideraciones generalistas, al introducir el aspecto introempresarial de determinadas organizaciones, que considera Mc Dermont, W. (1985 : 66): *“Es la política general de la empresa la que determinará las medidas a tomar y, sobre todo, la revalorización o la desvalorización de las cualificaciones como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías.”*

Con relación a las críticas directas, Wood, S. (1989) ocupa especial relevancia en este análisis, cuestionando porqué Braverman considera a Taylor como la panacea explicativa de la descualificación profesional, cuando Taylor no va más allá en su análisis, al centrarse en cómo puede reducirse la fatiga del trabajador durante el flujo de trabajo o cómo mejorar el flujo de materiales en los procesos de fabricación.

Además, estos autores consideran la inexistencia empírica de experiencias concretas sobre este tema. A esto debemos unir, el hecho de que por existir una estrategia gerencial (mental) no implica necesariamente que se haya implantado en la realidad.

Braverman asume que la respuesta de la clase obrera es homogénea a este progresivo proceso de descualificación, cuando esto no es rotundamente cierto. Pensemos por un momento, en la composición de cualquier organización de producción de bienes y / o servicios y como los perfiles profesionales son tan dispares, tanto como la recualificación o descualificación que sufre procesos paralelos.

Así pues, buscando una posible conceptualización teórica del fenómeno de la descualificación profesional, nos lleva a tomar como referencia los estudios pertenecientes al Brighton Labour Process Group, que Finkel, L. (1994) analiza, especificando tres aspectos del proceso de descualificación: por una parte la sustitución de los trabajadores cualificados por máquinas u operadores de maquinaria, la división y subdivisión del trabajo, dejando ciertas tareas a unos pocos trabajadores cualificados y la fragmentación del resto a las tareas semicualificadas o descualificadas.

Este es, por tanto, un aspecto clave que limita parcialmente el contenido, alcance y dirección de la teoría Bravermaniana y que deja sin contestar a una cuestión importante: ¿La descualificación / recualificación / descualificación es una cuestión asociada al puesto de trabajo o a la persona que lo ocupa? No debe olvidarse, que la descualificación profesional es la respuesta a un análisis multivariante, puede ir paralelamente unida al propio trabajador de forma individual (nunca a un colectivo al ser generalmente más heterogéneo de lo que parece), pero también hay casos en los que las combinaciones pueden ser divergentes, es decir, hay situaciones en las que un trabajador altamente cualificado ocupa un puesto que sobrepasa con creces o viceversa, personas poco cualificadas están llamados a ocupar puesto con un alto nivel de exigencia en cuanto a sus capacidades se refiere.

Por último y como elemento de reflexión, es factible pensar que si existe una capacidad por parte de los trabajadores para poder controlar sus condiciones de trabajo y ello no implica que decidan sobre su futuro laboral, también es razonable intuir que la falta de capacidad y control pueda ser determinante en su descualificación profesional.

1.6.2.3. Escuela Contingentalista

Frente a estas dos grandes escuelas de pensamiento, cabe mencionar en tercer lugar la que se denomina la Teoría Contingente. Como su propio nombre indica, en el debate acerca de los efectos de las nuevas tecnologías sobre las cualificaciones, esta teoría mantiene que entre la cualificación y la descualificación existe una posición que lejos de ser ambigua, pondera a cada una de ellas en su justa medida.

Uno de sus principales representantes, Spenner. K. (1985) , señala que la tecnología tiene un efecto mixto sobre las cualificaciones. En algunos casos, los estudios empíricos demuestran la existencia de tendencias descualificadoras, mientras que en otros es posible aducir que ciertos trabajos se recualifican profesionalmente. Por ello, según Spenner, los impactos de las tecnologías en los niveles de cualificación no son simples, directos, ni constantes en distintos ámbitos y empresas y, por tanto, no pueden considerarse aisladamente, esto explica que la misma innovación en dos empresas diferentes puede alterar las cualificaciones de forma totalmente distinta.

Otros autores, como Milkman, R y Pullman, C. (1991), recogen la polarización de Spenner, como resultado de un estudio realizado en los años 80 en una fábrica de General Motors, en New Jersey, indicando como este fenómeno es más complejo de lo que aparentemente parece. Estos autores señalan como los factores organizacionales explican la polarización de las cualificaciones, más que la tecnología en sí misma.

Dentro de esta tradición contingentalista, Penn, R. y Scattergood, R. (1978) mantiene su "*Teoría Compensatoria de las Cualificaciones*", en la que se definen cinco cuestiones claves: en primer lugar, la teoría sugiere que el cambio tecnológico genera al mismo tiempo cualificación y descualificación; en segundo lugar, en las sociedades capitalistas desarrolladas, estos efectos se amplifican a escala internacional; en tercer lugar, los cambios tecnológicos tienden, por un lado, a la

descualificación en las tareas directas de producción, pero al mismo tiempo desarrollan y estimulan las tareas auxiliares asalariadas con la instalación, mantenimiento y programación de la maquinaria automatizada; en cuarto lugar, este planteamiento postula que el cambio tecnológico tiende a favorecer a ciertos grupos, mientras que perjudica a otros; y por último, este modelo advierte que el cambio técnico afecta a las formas tradicionales de la división del trabajo y por ello comporta simultáneamente amenazas y oportunidades para las organizaciones de representación sindical.

Por último, Boyer, R. (1986 : B) y en general toda la escuela regulacionista, aprecian como “*el Régimen de Acumulación de la Especialización (o Automatización) Flexible*”, caracterizado por: unidades de producción más pequeñas y menos especializadas, escaso control de la jerarquía y los procesos de participación de los trabajadores en el proceso de trabajo, etcétera, no implican que el nivel de empleo dependa exclusivamente de la introducción de las nuevas tecnologías. Dicho de otra forma, la tecnología no hace sino aflorar las carencias formativas de los individuos que de otra forma no habrían sido detectadas.

1.6.3. Un Marco de Referencia para la Definición del Concepto de Cualificación Profesional

No siempre es tarea sencilla, pese a las importantes contribuciones aportadas por las principales escuelas, en la modelización del fenómeno, apostar decidida y radicalmente por la exclusividad de una línea de investigación explicativa del fenómeno de la Cualificación Profesional.

Sin embargo, existen conceptualizaciones teóricas que aproximan estos marcos de referencia a la realidad concreta de los procesos de transformación en el contexto de las entidades financieras. En este sentido, el esquema de la Escuela Bravermaniana, aporta valiosas reflexiones acerca del comportamiento que está experimentando el sector.

Nuestro punto de partida toma como referencia algunas reflexiones aportadas por este autor, en el sentido de que el desarrollo tecnológico y la automatización de los procesos de trabajo introducen elementos distorsionadores en el proceso de transformación de las cualificaciones de los trabajadores.

No obstante, desde nuestra posición entendemos que la tecnología no es el único elemento desencadenante o explicativo del proceso de transformación de las cualificaciones, ya que por sí sola ni aumenta ni degrada las cualificaciones, a lo sumo pone de manifiesto determinadas contradicciones dentro del sistema.

Ahora bien, en un esquema socioeconómico capitalista, donde los tradicionales medios de producción: tierra, trabajo y capital, son entendidos de modo distinto a como originalmente fueron explicitados, cabe diferenciar entre el concepto de “*Trabajo*” como factor de producción que da sentido al proceso de producción y el de la “*Fuerza de Trabajo*”, como expresión de lo que se compra y vende en el mercado.

Tras esta oferta y demanda de la “*Fuerza de Trabajo*”, no cabe duda que su protagonista es el ser social y más concretamente el individuo que, según la doctrina económica clásica, ofrece su mano de obra a un demandante (representante de un capitalismo de corte monopolista).

Como resultado de esta interacción, es el capitalismo, quien en ese “*Hipotético*” proceso negociador dicta los protocolos de actuación y decide quiénes son o deben ser los más aptos para servir al sistema de producción. Estos criterios de selección son los que a la postre determinan la cualificación y, por extensión, la descualificación de los trabajadores.

Por otro lado, la incorporación de sistemas de organización del trabajo y de producción (procedentes del sistema fabril pero “*incrustados*” en el sector servicios), el acelerado desarrollo tecnológico y la propia división del trabajo, favorecen la intensificación tayloriana de las actividades, la fragmentación del proceso, con la correspondiente pérdida del control efectivo por parte del trabajador y, en consecuencia, repercutiendo en el proceso de transformación de las cualificaciones.

Estos aspectos unidos a los particulares sistemas de reclutamiento y selección del sector, las estrategias de formación dirigida a determinados colectivos en el contexto de los planes de carrera profesional y los procesos de adecuación de la persona al puesto de trabajo, ayudan a explicar, a nuestro modo de ver, la riqueza de matices que presenta el fenómeno de la polarización de las cualificaciones.

En suma, nuestro estudio profundizará en el proceso de transformación de las cualificaciones, a través del estudio de los puestos de trabajo, para de ese modo y de manera más concreta, analizar una de sus mas expresiones más acusadas: la polarización como expresión de un nuevo orden.

CAPITULO 2.

EL IMPACTO TECNOLÓGICO – ORGANIZATIVO EN EL ESQUEMA DE ORDENACIÓN DE LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES

2.1. ANÁLISIS DE CLAVES EN LA COMPRENSIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR FINANCIERO

El encaje entre desarrollo tecnológico y social, es una cuestión pendiente y sin duda de difícil resolución. Nuestra sociedad se encuentra asistiendo a un crecimiento tecnológico que parece sobrepasar su propia capacidad de absorción. Por otra parte, las necesidades de nuestra sociedad también sobrepasan de forma creciente las capacidades de la tecnología, convirtiendo a ésta en obsoleta, en plazos razonablemente breves. Así, considerando esta dinámica, es difícil encontrar un punto de equilibrio que permita nivelar estas dos esferas de actuación.

Mientras es la sociedad la que en ocasiones pone en evidencia los límites negativos o el uso indebido de la tecnología (por ejemplo: el armamento nuclear), es también la propia tecnología la que pone en evidencia las limitaciones de nuestro modelo de sociedad y de una forma mucho más concreta los esquemas o modelos organizativos imperantes en las empresas. Entre los aspectos a los que se ha podido asistir en esta última década pueden citarse tres:

- . La celeridad con que se producen los cambios tecnológicos y el modo en que organizaciones poco flexibles terminan sufriendo sus consecuencias, ante la imposibilidad de instaurarlos o de forzarse a realizar su *“implantación con calzador”*.
- . Las mejoras incrementales en la productividad de los procesos de trabajo, con inversiones tecnológicas relativamente pequeñas que pueden conllevar un efecto agregado sobre la globalidad de la economía y en el mejor de los casos un *“Paro Friccional”*, cuando no un *“Paro Estructural”*, disminuyendo los niveles de pleno empleo entre la población activa.

- . La incapacidad por no “engancharse” al “*Tren Tecnológico*” puede llevar a la dependencia de otras organizaciones empresariales externas (p.ej.: empresas de servicios informáticos que trabajan en sistemas de “*Outsourcing*”), limitando su desarrollo y crecimiento al ritmo que vaya marcando la empresa auxiliar.

Frente a ello, creemos que existe la posibilidad de establecer al menos un marco teórico de concertación social que permita equilibrar el uso y el abuso indiscriminado de la tecnología, y que al menos debería considerar en esas hipotéticas cláusulas:

- . Favorecer al tiempo un uso más regular y efectivo de la mano obra, no ya sólo en cuanto a número de trabajadores, sino en lo que a los aspectos formativos se refiere.
- . Mejorar con la introducción de nuevos procesos, procedimientos, tareas y actividades, las condiciones de trabajo, disminuyendo la alienación y descualificación profesional.
- . Reducir los costes laborales, sin que ello suponga una merma en la capacidad adquisitiva de los trabajadores en el uso de la nueva tecnología.
- . Desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de las personas que se encuentran en contacto con las tecnologías, evitando convertirles en un apéndice de ellas.

Estos aspectos permitirán conseguir más coherentemente los siguientes esquemas de actuación:

- . Nuevos comportamientos que impulsarán al hombre a enfrentarse a nuevas situaciones y que en esa zona de incertidumbre aflore su capacidad para resolver conflictos y mejorar su satisfacción personal y profesional en el puesto de trabajo.
- . Crear nuevas posibilidades profesionales desde un punto de vista cualitativo, sin que la polivalencia sea vista como un efecto negativo.
- . Impulsar aspectos como el teletrabajo favoreciendo la incorporación de profesionales, cualificados o no, al mercado laboral.

Resta preguntarse si es asumible por la sociedad la firma de este contrato y cuál puede ser el coste real y efectivo de esta declaración de intenciones.

Algunos sectores de la sociedad podrán pensar que inevitablemente puede provocarse paro, lo cual no deja de ser una posibilidad. Ahora bien, esto requiere de alguna matización, ya que la tecnología en sí misma no lo provoca, solo hace aflorar las carencias formativas y en consecuencia la descualificación profesional del individuo.

2.1.1. La revolución tecnológica en los servicios financieros

Tecnología y sociedad son dos aspectos íntimamente unidos, en el que cada uno de ellos permite sustentar al otro. Con el desarrollo de la tecnología electrónica y más recientemente de la informática, las repercusiones que ésta está teniendo en el sector servicios y de forma más concreta en la banca, están siendo similares en cuanto a su desarrollo, a los efectos que en el siglo pasado tuvo la revolución industrial.

La sociedad del final del siglo XX se encuentra en una situación similar a la que vivieron nuestros antepasados, en definitiva, en una revolución tecnológica y de los servicios por cuanto se refiere a su campo de aplicación.

La diferencia entre cambio y revolución se establece en función del lugar de la organización en que se comienza a obrar una forma diferente de actuar. Así, mientras que los cambios se producen desde los altos niveles organizativos hasta los peldaños inferiores de la organización, las revoluciones comienzan a gestarse desde los niveles menos complejos de la organización, hasta llegar a los estamentos intermedios y finalmente a los superiores.

Con cambio o revolución, lo que bien es cierto es que como consecuencia del diseño, desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías, existen una serie de aspectos, algunos de ellos apuntados por Manzanares, J.J. (1985), que parecen destacarse sobre otros:

- . Reducción de diferentes partidas de gasto, especialmente las de personal, sobre el total de gastos generales.
- . Incremento del volumen de operaciones, con la consecuente reducción del coste unitario producido.

- . Aumento de los beneficios esperados, por la reducción de los costes asociados e incremento de los ingresos, con independencia de cuál sea la estrategia: ajuste vía precios o vía cantidades.
- . Aumento de la calidad y fiabilidad de la información gestionada, directa o indirectamente.

Estos aspectos no escapan al sector financiero (mayoritariamente bancos y cajas de ahorro) tradicionalmente consumidor y laboratorio de experimentación del desarrollo tecnológico que experimenta cada vez de forma más rápida nuestro modelo de sociedad. Todo esto se debe fundamentalmente a varias cuestiones:

- . Emplea diferentes tipos de tecnología informática: control de gestión económico - financiero, recuperatorio, de costes, contable, ofimático, administración de recursos humanos, calidad de servicio, atención al cliente, etcétera.
- . El peso conferido a las comunicaciones en el desarrollo de los nuevos modelos tecnológicos que está ensayando la banca, permite explorar nuevas formas de transmisión, gestión y respuesta de los datos.
- . Aún a riesgo de ser excesivamente simplificador, el sector financiero representa por tradición y por peso específico junto al asegurador, la más notable expresión del sector terciario. No debe olvidarse que el desarrollo de nuestra economía se gesta en el siglo pasado, donde al amparo de las entidades bancarias se crea la industria pesada, diferente, por tanto, a otros países donde la propia industria generó la creación de la banca tradicional, como es el caso británico.
- . Como se señaló al hablar de los antecedentes entre tecnología - organización - formación, el gran desarrollo experimentado en materia de innovación en los últimos treinta y cinco años, es todavía un modelo abierto en el que siguen conviviendo diferentes patrones tecnológicos, y por eso mismo, distintas formas de actuación en un futuro próximo.

2.1.2. Una profundización en el actual modelo tecnológico – organizativo – financiero

El impacto ocasionado en el sector financiero por la presencia de las Nuevas Tecnologías, participa según Colino, C. (1985 : 63) de una serie de conceptos que reformulan el estado actual en el que se encuentra: “*Positivo, Creciente y Asimétrico*”.

Estas cuestiones tiene que ver lógicamente con una reestructuración del sector bancario, en palabras del mencionado autor, o “*Reconversión*”, término que ha sido y será mencionado en el transcurso de este análisis.

Siguiendo con este esquema, lo que es evidente es que la banca está, en pleno proceso de transformación de su estructura organizacional. La complejidad en la que se encuentra hace que comience a plantearse un esquema organizativo, basándose en una normalización de sus procesos de trabajo. No obstante no sería acertado trabajar en dos direcciones: la tecnológica y la organizativa, sin encontrar una misma orientación. Razón de más para pensar que es fundamental modular el “*Tempo*” que permita a la estructura organizativa asimilar la tecnología, y al mismo tiempo la propia tecnología ayude a mejorar la propia organización.

Retomando y concluyendo al hilo de la exposición argumental que Colino, C. (1985 : 78) realiza, si algo de esclarecedor tiene la nueva tecnología, es lo siguiente: [1] Las Nuevas Tecnologías tienen un efecto positivo sobre la rentabilidad de un banco; [2] Las Nuevas Tecnologías no tienen el mismo efecto sobre la rentabilidad de cada banco (asimetría); [3] Las Nuevas Tecnologías influyen de forma importante y creciente en la rentabilidad de los Bancos; [4] Las Nuevas Tecnologías influyen en la rentabilidad de los bancos a medio y largo plazo; [5] Los grandes cambios comportarán una reestructuración del Sector Financiero: algunos bancos mejorarán su posición, otros bancos verán deteriorarse su posición y algunos desaparecerán; [6] Las Nuevas Tecnologías se han convertido en una variable estratégica; [7] Las Nuevas Tecnologías sólo tendrán éxito si van acompañadas de fuertes inversiones en programas de formación y desarrollo de los recursos humanos, y por último, [8] La tecnología aplicada debe tener en cuenta no sólo los impactos económicos y técnicos, también se han de valorar los impactos en el entorno social y sus efectos humanos en las personas directamente afectadas.

2.1.3. Identificación de Aspectos Claves en la comprensión del Sector

El mercado en el que se mueven las entidades bancarias ha experimentado en los últimos años una mutación, que sintéticamente se reproduce en las siguientes líneas.

Si bien esta lista no pretende ser exhaustiva, cuanto menos permitirá describir y analizar los principales hitos. Las variables son las siguientes:

2.1.3.1. La Liberalización del Sector

Nuestro país ha asistido a un fenómeno de liberalización bancaria, buscando un mayor dinamismo y coherencia frente a los retos que plantea el desarrollo de nuestra estructura económica y financiera en el concierto europeo.

Desde un punto de vista legislativo, esta presión se ha traducido básicamente en una liberalización de los tipos aunque con tendencia a la baja, variación en los diferentes tipos de coeficientes bancarios, introducción en la práctica bancaria de otros segmentos de mercado como el de seguros y una apertura hacia los mercados exteriores, no ya solo europeos, sino también a otros como los americanos y asiáticos.

Junto a estos planteamientos, nuevamente la lectura que puede hacerse a través del Banco de España, señala como la presencia cada vez más creciente de entidades extranjeras en el concierto financiero es otra muestra más de los cambios sectoriales, que como consecuencia de la liberalización del sector, se han obrado en el período 92 - 97.

Quintas Seoane, J. (1993) matiza como a este aspecto debe añadirse el papel cada vez más representativo que las cajas están experimentando, así como las políticas de fusión fraguadas en este quinquenio, muy posiblemente influidas por ocupar un papel ante la entrada en funcionamiento del "*Mercado Unico*". Por último y como mencionaba Coopers & Lybrand (1997), con la presencia del Euro en las transacciones financieras, tanto de bancos como cajas, cabe esperar una mayor circulación de capitales en un marco de referencia dominado por la liberalización económico - financiera de los mercados de capitales.

2.1.3.2. Universalización frente a Especialización

Con motivo de las entrevistas realizadas por Olaz, A. (1999 : A) a directores de oficinas, para la realización de la tesina: *“El Papel de la E.A.O. en los Procesos de Cambio Tecnológico - Organizativos de la Banca Española (1.992 - 1.997)”* pudo ponerse de manifiesto que las entidades bancarias han ampliado y todavía siguen ampliando sus actividades con nuevos servicios financieros: operaciones exteriores, actividad aseguradora, planes de pensiones, *“Leasing”*, *“Factoring”*, *“Renting”*, *“Confirming”*, etcétera... existiendo incluso una diversificación hacia servicios no financieros como son: agencias de viaje y venta por catálogo.

Frente a la filosofía universalizadora de la banca, existe otra tendencia imperante orientada hacia la especialización en determinados segmentos de potenciales clientes como son las PYMES, instituciones, y sectores como el agropecuario, al amparo de subvenciones y fondos sociales europeos. No obstante, esta estrategia todavía se encuentra en un proceso inicial, por lo que los resultados existentes no son, sin embargo, totalmente apreciables sobre el conjunto de las transacciones que se generan en el sector.

Ya dentro de la configuración del modelo de oficina bancaria, existe en la actualidad una cierta tendencia a favorecer la polivalencia del *“trabajador colectivo”* [siguiendo la terminología de Juan José Castillo (2000 : 6) , tanto en la realización de labores administrativas como comerciales. Esta polivalencia, trasciende la típica estructura, de puestos que configuran la oficina bancaria: *“Director”*, *“Interventor”*, *“Operativo”* y *“Gestor Comercial”*. De algún modo, se pretende primar cierta autosuficiencia y grado de autonomía en la realización de operaciones con clientes, en favor de la consecución de objetivos orientados al aumento de la cifra de negocio, desde una perspectiva que sitúa a la oficina como *“Centro de Venta de Productos y Servicios Financieros”*.

En otro contexto, esta *“Polivalencia Funcional”* que trata de universalizar la calidad de servicio y atención al cliente, pretende combinarse con la *“Presunta Especialización”* del empleado bancario hacia el conocimiento de determinados productos y segmento de clientes.

Es evidente que detrás de estas cuestiones se esconde la impronta formacional de la organización hacia los trabajadores.

Lógicamente y debido al ritmo por el que el sector discurre, el trabajo del personal en oficinas requiere de una continua adaptación y una polivalencia que solo puede ser entendida desde el contexto de una formación generalista, caso contrario al de aquellas personas especializadas en determinadas cuestiones que habitan en la esfera de los servicios centrales.

Ahora bien, conviene no olvidar que según Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 345): *“En la generación y funcionamiento del mercado interno de trabajo, lo que es clave, es la especificidad de las cualificaciones y de la formación, y ésta no siempre es el centro de las decisiones empresariales. Muchas veces, estas decisiones giran en torno al puesto o a la tecnología y las cualificaciones requeridas parece que se derivan accidentalmente de estas decisiones.”*

Los términos de *“Formación Específica”* y *“Formación General”*, de hecho, se han hecho corrientes en el vocabulario de la teoría económica moderna gracias a Becker, G. (1964). Según este autor, la formación totalmente específica se define como la formación que no repercute en la productividad de los formados ninguno de los efectos que serían útiles en otras empresas. La formación totalmente general aumenta la productividad de las personas exactamente lo mismo en las empresas que proporcionan la formación que en las demás empresas.

Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 355) indican que: *“La formación en el trabajo está muy relacionada con la especificidad de las cualificaciones. La especificidad tiende a fomentar este tipo de formación al reducir el número de personas que aprenden una cualificación determinada en un tiempo dado.”*

Una cualificación totalmente específica es única para una única clasificación de puestos de una única empresa; una cualificación totalmente general es un requisito para todos los puestos de todas las empresas. Los términos específico y general también se pueden aplicar a la formación, tal y como los usa Becker. La formación es más o menos específica según el tipo de cualificación que proporcione.

En este sentido, Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 357) indican que: “... A medida que las cualificaciones son más específicas, cada vez es más difícil para el trabajador utilizar en otra parte la formación específica que recibe la empresa. Esto reduce su incentivo para invertir dicha formación, al tiempo que aumenta simultáneamente el incentivo del empleador para hacer la inversión.”

2.1.3.3. Aceleración del Cambio Tecnológico

Según un principio más o menos admitido, estamos sometidos a una ley de la aceleración de la historia, por la que cada vez los sucesos que la van escribiendo se suceden con mayor rapidez y mayor intensidad en sus repercusiones.

Históricamente, el sector financiero ha sido uno de los primeros y principales usuarios de las tecnologías de la información. En la actualidad, la tecnología bancaria está fundamentalmente orientada, siguiendo la terminología de Mintzberg, H. (1990 : 29), hacia la “Normalización de los Procesos de Trabajo”, a través de la mecanización de los sistemas, que buscan una homogeneización de las tareas y actividades que conforman la práctica habitual de las oficinas.

Esto no hace sino poner de manifiesto el papel de las nuevas tecnologías y de como la participación activa del usuario, libera de cargas operativo - administrativas a la propia oficina, en operaciones convencionales, buscando la dedicación de ese tiempo disponible hacia una “Proactividad en la Venta”.

A estos aspectos, deben unirse otros, como los que se apuntan por García Montes, T. (1993); sin embargo, con la creación de la “Banca Telefónica”, ya ni tan siquiera, es necesario el desplazamiento a la oficina bancaria, para realizar operaciones, dado que a través del teléfono, el “Cliente – Usuario” puede resolver operaciones “On – Line”.

Son cambios que en definitiva apuntan hacia una lenta pero inexorable reconversión del sector. Según Ballarín, E. (1989 : 35), la incidencia de la tecnología sobre la dinámica competitiva del sector se produce a dos niveles:

- . *“Afecta a la estructura de costes, reduciendo los costes de transformación, especialmente los de mano de obra, y posibilita la obtención de economías de escala. Al mismo tiempo, aumentan los costes de informática y telecomunicaciones [y]*
- . *Posibilita la diferenciación del producto hasta ahora considerado muy estándar, como es el dinero. Las tecnologías de la información hacen posibles distintas formas de acceso al mismo.”*

De este modo la tecnología aparece como un factor estratégico clave en el desarrollo del sector financiero y más concretamente en el bancario. A partir de ella se plantean genéricamente dos tipos de estrategias para las entidades financieras:

- . Con relación al tipo de enfoque comercial, pueden distinguirse dos alternativas: aquellas que toman como referencia la consecución de objetivos basándose en acciones comerciales de su cartera de productos (Citibank, por ejemplo: Tarjetas Crédito) frente aquellas que inician su desarrollo comercial tomando como referencia al cliente (Banesto)
- . Con relación a su estrategia de crecimiento, nuevamente Ballarín, E. (1989) plantea una disyuntiva: competir en costes frente a competir en diferenciación, siempre en orden al desarrollo de relaciones especiales con los clientes. Mientras que la primera es una estrategia que permitirá utilizar la tecnología para el incremento de la productividad y la eficiencia en el proceso productivo típico de las instituciones financieras, la segunda está íntimamente relacionada con la orientación de la tecnología a la oferta de nuevos productos y servicios financieros.

2.1.3.4. Reestructuración interna y reconversión tecnológica

Es evidente que como consecuencia de las nuevas tecnologías, las entidades bancarias están asistiendo a una reformulación en sus planteamientos. La informatización está abriendo nuevos parámetros en el rediseño de las estructuras organizativas y ello abre un debate sobre si es la tecnología la que determina la estructura organizativa, o si al contrario, es una nueva estructura organizativa la que determina un nuevo tipo de tecnología.

Posiblemente la respuesta no es única dado que ambos planteamientos, lejos de contraponerse influyen e interactúan mutuamente. Sin embargo, algunas experiencias ensayadas en banca, parecen confirmar que la tecnologización es la que condiciona y en algunos determina la propia estructura organizativa de la entidad. Asimismo, es la propia tecnologización la que demanda nuevos parámetros de formación del personal y en justa correspondencia, requiere dotar a las organizaciones de nuevos sistemas formativos basados en las nuevas tecnologías.

Salvada inicialmente esta pregunta cabe cuestionarse ¿Qué tipos de estructuras existen en el modelo bancario? Castaño, C. (1990 : 158 – 161), con buen criterio señala genéricamente al menos dos: una centralizadora buscando el control y seguimiento de los objetivos de negocio, y otra cuyo objetivo es el conferir a la red de oficinas un grado de autonomía en la toma de decisiones.

Según Castaño, C. (1990 : 162 – 163), existen una serie de operaciones tipo como son los ingresos y pagos en efectivo, que evidentemente deben realizarse desde la propia red de oficinas. Sin embargo, otro tipo de transacciones, como son, por ejemplo, la emisión de transferencias o compra de valores, según el modelo organizativo adoptado, pueden realizarse bien desde la propia oficina a la que se dirige el cliente, siguiendo un principio de autonomía, o por el contrario desde un “*Back – Office*” centralizado, receptor de todas las operaciones que tramitan siguiendo un control de las mismas.

A nuestro modo de ver las ventajas e inconvenientes de un sistema u otro son evidentes. Mientras que desde un sistema descentralizado se consigue mayor celeridad en la tramitación de las operaciones y mejores tiempos de respuesta, en el segundo se consigue liberar a la oficina de esta carga administrativa para acometer labores comerciales. Con relación a este segundo enfoque, la oficina puede llegar a concebirse como un “*Buzón de Operaciones*”, que reexpide operaciones de cierta complejidad hacia un “*Back – Office*” centralizado.

En cualquier caso, este tipo de diferenciación no es tan evidente y radicalizada, como por efectos expositivos se ha querido mostrar. Existe de hecho una ambivalencia en las entidades bancarias.

Así por ejemplo, operaciones relacionadas con la concesión de créditos, parecen seguir una línea centralizadora, mientras que la compra de acciones y títulos valores se puede realizar desde la propia oficina, al no ser un producto típicamente de activo y, por tanto, alejado del riesgo de otro tipo de operaciones como la contratación de un crédito.

A esto debe añadirse:

- . Operaciones típicas de “*Back – Office*” como transferencias y domiciliación de recibos, que pueden realizarse tanto desde los servicios centrales como en oficinas.

La experiencia del Banco Español de Crédito, entidad donde se implantaron medidas racionalizadoras al inicio de los años noventa, al tiempo que la descentralización de las operaciones de transferencias a las propias oficinas, redujo el “*Back – Office*” de “*Transferencias Mecanizadas*” a una sola persona y a tiempo parcial, cuando en la década de los setenta estaban destinadas a este servicio cerca de cincuenta personas.

- . Otras operaciones típicas de oficinas como realización de cambio de moneda extranjera se realizan contando con el concurso del “*Back – Office*”. En este caso, a parte de las razones puramente técnicas, también influyen aspectos relacionados con la custodia, vigilancia y control del efectivo.

Aun a riesgo de simplificar, se puede señalar que las labores desarrolladas en los servicios centrales y la red de oficinas difieren tanto en los aspectos cuantitativos como cualitativos. Genéricamente son los servicios centrales los que al manejar grandes volúmenes de información, responden a un trabajo más repetitivo y pautado que las oficinas.

Por el contrario la red de oficinas responde a un contacto permanente con los clientes y con una multiplicidad de tareas que puede rondar en torno a trescientas cincuenta tipos de transacciones diferentes.

2.1.3.5. Ajuste de Plantillas e Impacto en el Número de Trabajadores por Oficina

Existen dos hechos especialmente relevantes en lo concerniente la evolución del número de empleados y oficinas desde principios de la década de los noventa, que merecen un análisis más detallado: el proceso de expansión, de las cajas de ahorros, fuera de sus comunidades de origen y la reducción de la plantilla en los bancos. En el **Cuadro 1** puede advertirse la evolución en el número de empleados y de forma sintomática como la caída en el número de empleados en banca se ve compensada por la estrategia de crecimiento en las cajas. Igualmente puede apreciarse un menor número de empleados por número de oficinas.

CUADRO 1 - EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPLEADOS Y OFICINAS DE 1.975 A 1.999

	EMPLEADOS				OFICINAS				EMPL. X OF.		
	BANCOS	CAJAS	COOP.	TOTAL	BANCOS	CAJAS	COOP.	TOTAL			
1975	155.428	33.172	-	188.600	7.569	6.365	2.033	15.967	20,5	5,2	-
1976	165.229	36.999	-	202.228	9.093	6.818	2.137	18.048	18,2	5,4	-
1977	171.238	40.277	-	211.515	10.205	7.206	2.277	19.688	16,8	5,6	-
1978	175.774	42.403	-	218.177	11.095	7.512	2.398	21.005	15,8	5,6	-
1979	179.382	45.320	-	224.702	12.235	7.807	2.523	22.565	14,7	5,8	-
1980	180.274	49.040	9.731	239.045	13.223	8.198	2.668	24.089	13,6	6,0	3,6
1981	177.230	51.444	10.347	239.021	14.290	8.872	2.841	26.003	12,4	5,8	3,6
1982	175.757	57.304	10.866	243.927	15.374	9.574	3.048	27.996	11,4	6,0	3,6
1983	172.580	59.481	10.880	242.941	16.046	10.081	3.197	29.324	10,8	5,9	3,4
1984	168.888	61.168	10.896	240.952	16.399	10.477	3.315	30.191	10,3	5,8	3,3
1985	163.591	63.213	10.823	237.627	16.568	10.854	3.350	30.772	9,9	5,8	3,2
1986	159.342	65.196	10.225	234.763	16.471	11.306	3.382	31.159	9,7	5,8	3,0
1987	156.986	66.488	10.153	233.627	16.449	11.711	3.248	31.408	9,5	5,7	3,1
1988	156.484	70.590	9.674	236.748	16.651	12.308	3.029	31.988	9,4	5,7	3,2
1989	157.056	74.960	9.592	241.608	16.623	13.158	2.890	32.671	9,4	5,7	3,3
1990	158.160	76.878	9.968	245.006	16.835	13.685	2.919	33.439	9,4	5,6	3,4
1991	165.939	78.902	10.643	255.484	17.923	13.944	3.018	34.885	9,3	5,7	3,5
1992	158.570	82.997	11.016	252.583	18.154	14.123	3.080	35.357	8,7	5,9	3,6
1993	153.638	83.349	11.225	248.212	17.713	14.264	3.072	35.049	8,7	5,8	3,7
1994	150.624	84.552	11.195	246.371	17.405	14.955	3.107	35.107	8,7	5,8	3,6
1995	147.452	84.866	11.626	243.944	17.841	15.010	3.195	36.046	8,3	5,7	3,6
1996	141.640	88.081	12.024	241.745	17.657	15.874	3.311	36.842	8,0	5,5	3,6
1997	138.386	90.853	12.804	242.043	17.727	16.647	3.468	37.842	7,8	5,5	3,7
1998	133.899	94.846	13.292	242.037	17.593	17.598	3.607	38.798	7,6	5,4	3,7
1999	128.204	98.372	13.855	240.431	16.948	18.350	3.744	39.042	7,6	5,4	3,7

FUENTE: LA CAIXA (Servicio de Estudios) (2000): "Informe mensual. Estudios especiales. Evolución del empleo y las redes de oficinas en el sector bancario", Barcelona.

Nota: Los Datos son a 31 de diciembre de cada año. Desde 1.991, en los bancos se incluyen los datos correspondientes a Caja Postal y las entidades de crédito oficial, con un total de 680 oficinas y 6.838 empleados en 1.991. Con anterioridad a esta fecha no se recogían en ninguna de las series. Fuentes: AEB, CECA, Banco de España y la Caixa

Tomando como referencia el estudio realizado por el Servicio de Estudios de la Caixa (2000), en lo que respecta al primer punto, la expansión de la red de las cajas de ahorros en la última década está directamente ligada al decreto que, a finales de 1988, suprimió las restricciones a la apertura de oficinas para este tipo de entidades de crédito.

Este proceso de expansión responde a una política de crecimiento y diversificación geográfica. A finales de 1998, existían 4.424 oficinas de cajas de ahorros situadas fuera de sus comunidades autónomas de origen, lo cual representa una cuarta parte del total de oficinas, mientras que, a finales de 1989, eran tan solo 1.514 las oficinas abiertas fuera de las comunidades de origen, es decir, un 11,5 % del total de la red.

Por otra parte, debe señalarse que parte del incremento de la red de oficinas, pertenecientes a las cajas de ahorros, proviene de la adquisición de redes bancarias. Según el Banco de España, desde 1994, fueron 828 oficinas las procedentes de bancos que pasaron a formar parte de las redes de las cajas de ahorros.

En cuanto a la reducción de las plantillas en la banca, cifradas en 32.040 empleados desde 1991, los bancos de mayor dimensión concentraban más del 55 % de estos recortes. En particular, destacan las estrategias practicadas por el antiguo Banco Central Hispano (creado en diciembre de 1991 por la fusión entre el Banco Central y el Banco Hispano Americano), por Argentaria (grupo nacido en 1991 y que ha atravesado por diversas fases de reforma), y por Banesto, que tuvo que afrontar una dura reestructuración debido a la crisis financiera que le afectó, y a raíz de la cual pasó a formar parte del grupo Santander (actualmente grupo BSCH) Este aspecto unido a la del BBV y Argentaria podrían ser, una explicación de la disminución de trabajadores en el sector.

En este sentido, es oportuno indicar que las mencionadas reestructuraciones de plantillas, se están llevando a cabo, mediante programas de prejubilaciones anticipadas y, cada vez más, se acuden a las reservas de libre disposición para financiarlos en lugar de cargar el coste a la cuenta de resultados anual, lo que supondría una disminución de los recursos propios de las entidades implicadas.

En 1999, todos los grandes bancos están implementando nuevos planes de prejubilación, siempre con cargo a reservas. En esta línea de actuación, los planes del recién creado BSCH incluyen la prejubilación en el presente ejercicio de 3.000 empleados, sin incluir Banesto, con un coste estimado de 100.000 millones de pesetas.

Por otra parte y según los datos disponibles, el plan de prejubilaciones anticipadas del BBV afectaría a unos 1.400 empleados, con un coste de 50.110 millones de pesetas. Otras entidades financieras como Argentario y Banco Popular, superaron en 1999, en ambos casos los 15.000 millones de pesetas.

De igual modo, algunas cajas de ahorros han recurrido a sus reservas para financiar el coste de sus planes de jubilaciones anticipadas, aunque en cuantías inferiores debido al volumen y dimensión de sus recursos humanos.

Pero lo que quizá resulta más significativo, es el hecho de que existe una marcada tendencia a la disminución del ratio de número de trabajadores por oficina, de forma más acusada en el caso de las entidades bancarias, que de los 20,5 empleados de 1975, han pasado a 7,6 en 1999. Estas cifras, sin embargo, parecen estar consolidadas en el caso de las cajas de ahorros y de las cooperativas de crédito con una tendencia más estabilizada, si bien las proyecciones que señalan los expertos del sector, anticipan mayores disminuciones en el corto plazo.

2.1.3.6. Incremento de la Productividad por Empleado

Las tendencias contrapuestas que muestran bancos y cajas de ahorros, en cuanto a la evolución del empleo, han permitido a la banca recortar la distancia que la separaba de las cajas de ahorros, en términos, de productividad por empleado, medida ésta como la suma de recursos ajenos y créditos por empleado, tal y como puede observarse en el **Cuadro 2**.

Con independencia del segmento considerado, Cajas o Bancos, se ha intensificado el negocio por empleado y por oficina, lo cual apunta por otro lado a una reducción de costes en su actividad.

**CUADRO 2 - EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD POR EMPLEADO EN OFICINAS
PERTENECIENTES A ENTIDADES FINANCIERAS DE 1.991 – 1.998**

CAJAS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	VARIACIÓN ACUMULADA
ACTIVIDAD X									
EMPLEADO (MM. ptas)	419	450	494	541	587	625	669	720	72,0
ACTIVIDAD X									
OFICINA (MM. ptas)	2.370	2.643	2.887	3.134	3.231	3.465	3.652	3.882	63,8

BANCOS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	VARIACIÓN ACUMULADA
ACTIVIDAD X									
EMPLEADO (MM. ptas)	316	333	392	414	467	512	575	630	99,4
ACTIVIDAD X									
OFICINA (MM. ptas)	2.923	2.908	3.400	3.580	3.857	4.109	4.486	4.792	63,9

FUENTE: LA CAIXA (Servicio de Estudios) (2000): "Informe mensual. Estudios especiales. Evolución del empleo y las redes de oficinas en el sector bancario", Barcelona.

Así, en 1991 este indicador era para las cajas un 32,7 % superior al de los bancos, diferencia que en 1998 ha pasado a ser de un 14,4 %. En cambio, el mayor crecimiento acumulado de la actividad de las cajas de ahorros durante el periodo de referencia ha permitido a estas entidades mantener la proporción que ya había en 1991 entre su ratio de productividad por oficina y el de la banca, a pesar de la fuerte expansión realizada en estos años.

En este sentido, es oportuno distinguir un doble efecto que posiblemente puede pasar inadvertido. Las mejoras incrementales en la actividad por empleado y oficina, están ligados a dos cuestiones: por una parte, debido a la mejora en la gestión como resultado de nuevos planteamientos de ordenación comercial, unidos a aspectos tecnológicos – organizativos, y por otro, a un mayor volumen de negocio a gestionar por empleado, como resultado de una disminución del número de personas por oficina. Sea cual fuere el impacto de cada una de estas dos vías, lo que es cierto es una mayor actividad comercial.

2.1.3.7. La Influencia de la Formación en el Trabajador

Es evidente que la formación se constituye en elemento clave para tratar de buscar una mejora en la productividad de los empleados, tendente a optimizar la adecuación de la persona al puesto. En este sentido, los ingentes recursos destinados a esta cuestión, no son sino expresión de la importancia concedida por las organizaciones al proceso de cambio experimentado y de forma más intensa en la primera mitad de los años noventa.

Esta progresión lejos de seguir aumentando, tiende hacia una estabilización en cuanto a volumen se refiere. La interpretación no es otra que la sensación de haber finalizado una tarea pendiente, y por otra la especialización hacia colectivos más minoritarios que lógicamente son menores en número.

En el **Cuadro 3** se recogen las principales magnitudes de esta evolución, destacando los ínfimos porcentajes de participación de los trabajadores “*No Cualificados*” en acciones formativas. Así, en el año 94, el 2.4 % de los empleados que recibieron formación pertenecían a este segmento, frente al 40.2 % de los que se consideraban como “*Cualificados*”.

Nuevamente, cinco años más tarde, ya en 1999, la tendencia confirma que el colectivo de los “No Cualificados” disminuye hasta situarse en un 0.5 % del total de empleados que recibieron formación, frente al segmento de técnicos, que en esta ocasión representa un 36.8 % del total.

Por otro lado, resulta interesante destacar que los colectivos de “Directivos” y “Mandos Intermedios”, permanecen generalmente invariables en la suma de sus cuotas de representatividad (entorno al 36.5 %), lo cual apunta de forma inequívoca hacia un proceso de polarización en las cualificaciones profesionales de los trabajadores del sector.

Este proceso de polarización confirma que cuanto más alta es la posición jerárquica de un colectivo en el contexto de la organización, mayores son los esfuerzos destinados a la formación de sus componentes.

Al contrario, cuanto menor cualificación presenta un colectivo, menores son los esfuerzos que las organizaciones requieren para ellos. Existe, por tanto, la sensación paradójica de que cuantas mayores necesidades formativas requiere un colectivo menos importancia se concede a la misma.

Finalmente, es oportuno señalar que, la disminución del número de empleados participantes en acciones formativas (120.535 en 1995, frente a 86.696 en 1999) guarda conexión con otro posible efecto: el proceso de transferencia formativa de las organizaciones financieras hacia los clientes. Es decir, como consecuencia de la irrupción de canales alternativos como Internet, la formación, hasta ahora, orientada hacia el empleado, se ve sustituida por mejoras informáticas orientadas a la realización de operaciones por el propio cliente. En suma, una nueva estrategia de “Disminución – Traslación” de costes.

**CUADRO 3 - EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN
POR CATEGORÍAS DE 1.994 A 1.999**

AÑOS	PUESTOS DIRECTIVOS	MANDOS INTERMEDIOS	PUESTOS TECNICOS	TRABAJADORES CUALIFICADOS	TRABAJADORES NO CUALIFICADOS	SIN DATOS	TOTAL
94	15.103 (13.8 %)	27.308 (24.8 %)	13.910 (12.6 %)	44.310 (40.2 %)	2.608 (2.4 %)	6.884 (6.2 %)	110.123 (100 %)
95	20.043 (16.6 %)	32.308 (26.8 %)	18.004 (15.0 %)	45.728 (37.9 %)	3.227 (2.7 %)	1.225 (1.0 %)	120.535 (100 %)
96	15.010 (16.8 %)	15.294 (17.2 %)	23.748 (26.7 %)	34.120 (38.4 %)	615 (0.7 %)	153 (0.2 %)	88.940 (100 %)
97	13.165 (13.8 %)	20.793 (21.7 %)	22.376 (23.4 %)	38.615 (40.4 %)	688 (0.7 %)	-	95.637 (100 %)
98	12.835 (12.3 %)	22.482 (21.6 %)	35.583 (34.2 %)	32.988 (31.7 %)	248 (0.2 %)	-	104.136 (100 %)
99	12.636 (14.6 %)	16.499 (19.0 %)	31.872 (36.8 %)	25.212 (29.1 %)	477 (0.5 %)	-	86.696 (100 %)

FUENTE: FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA. *Memorias de Actividades (1996 – 2001)*

Nota: Entre paréntesis los datos expresados en tantos por ciento correspondientes al número de empleados, según categorías proporcionadas por FORCEM, en cada año considerado.

Esta información, sin embargo, no quedaría fielmente representada sino se abordaran, por otro lado, los principales destinos a los que esta va dirigida. Como revela el **Cuadro 4** existe una marcada tendencia hacia los aspectos de naturaleza comercial.

**CUADRO 4 – NUMERO DE ASISTENTES A ACTIVIDADES FORMATIVAS TRANSVERSALES
POR ÁREAS FUNCIONALES DURANTE EL AÑO 99**

ÁREAS FORMATIVAS	DIRECTIVOS	MANDOS	TECNICOS	TRABAJADORES	TRABAJADORES	TOTAL
		INTERMEDIOS		CUALIFICADOS	NO CUALIF.	
COMERCIAL	1.879	1.643	5.078	4.315	132	13.047
	(14.4 %)	(12.6 %)	(38.9 %)	(33.1 %)	(1.0 %)	(100 %)
INFORMATICA	1.347	1.711	3.499	2.911	126	9.594
	(14.0 %)	(17.9 %)	(36.5 %)	(30.3 %)	(1.3 %)	(100 %)
ADMINISTRACIÓN	0	4	223	59	4	290
	(0.0 %)	(1.4 %)	(76.9 %)	(20.3 %)	(1.4 %)	(100 %)
OTROS	1.473	4.084	5.697	3.186	39	14.479
	(10.2 %)	(28.2 %)	(39.3 %)	(22.0 %)	(0.3 %)	(100 %)
TOTAL	4.699	7442	14.497	10.471	301	37.410

FUENTE: FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA. Memorias de Actividades (1996 – 2001)

Nota: Entre paréntesis los datos expresados en tantos por ciento correspondientes al número de asistentes, según categorías proporcionadas por FORCEM, en cada área formativa. Datos Procesados a16/06/00

Una atenta lectura a la tabla anterior indica la existencia de cuatro grandes ejes formativos: Comercial, Informática, Administración y uno genérico denominados "Otros", entre los que se recogen un conjunto de programas de distinta naturaleza (atención al cliente, calidad de servicio, gestión de proyectos, formación de formadores, gestión de recursos humanos, gestión empresarial, habilidades de mando, habilidades personales / interpersonales, legislación y seguridad e higiene).

Los porcentajes de participación de cada una de estos ejes, tomando como referencia el número de asistentes (37.410), revela que el eje formativo "Otros" es el que más peso presenta sobre el total (14.479 asistentes con un 38.7 %), seguido del Comercial (13.047 asistentes equivalente a un 34.8 %), Informática (9.594 asistentes representando el 25.7 %) y Administración (con tan solo 290 asistentes y 0.8 % de participación).

Resulta interesante destacar que, haciendo abstracción del eje "Otros" (nutrido por un ingente grupo de materias interdisciplinarias y no necesariamente relacionadas entre ellas), los aspectos comerciales son los que mayor dimensión presentan en cuanto a número de participantes, seguida a corta distancia de los aspectos informáticos.

Nuevamente puede apreciarse el escaso número de Trabajadores No Cualificados que han recibido formación (301 asistentes sobre un total de 37.410, lo que representa un 0.8 %), en favor de otros colectivos más favorecidos como es el caso de los Técnicos (14.497 asistentes, representando el 38.8 %), el conjunto integrado por Directivos y Mandos Intermedios (12.141 asistentes, equivalentes a 32.4 %) y por último el formado por los Trabajadores Cualificados (10.471 asistentes que significan el 28.0 %).

Un somero análisis de estos datos, corroboran nuevamente una polarización en las cualificaciones de los trabajadores del sector, agudizando la sensación de que recibe más formación quien ya la tiene, relegando al olvido la de aquellos colectivos no cualificados, en lo que a nuestro modo de ver deberían realizarse mayores esfuerzos formativos.

Examinado en detalle la evolución formativa por áreas funcionales durante el periodo 1994 – 1999 (**Cuadro 5**), último año del que se tienen datos contrastados del sector, destaca la relevancia dada a la formación comercial, llegando a absorber hasta el 66.0 % de los asistentes en un solo año (1995) y extendiéndose a 70.337 asistentes (1994), cifra por otro lado cercana a los 77.136 asistentes que recibieron formación en el año 1995.

Por otro lado, es oportuno señalar que la actividad formativa en el sexenio (1994 – 1999) ha disminuido en general de forma apreciable (107.596 empleados en 1994 frente a los 86.696 en 1999), con la excepción del “*Repunte*” de 1998, en nuestra opinión debido a las importantes inversiones realizadas durante los primeros años.

Esta disminución de un 19.4 % (107.596 mm. de ptas en 1994, frente a los 86.696 mm. de 1999) no significa necesariamente una disminución proporcional de la formación en las distintas áreas funcionales.

Ejemplo de lo anterior es la formación relacionada con temas de Dirección, que crece casi el doble (11.240 asistentes en 1999 frente a los 5.877 de 1994), lo que unido a lo reducido de este colectivo sobre el conjunto de la población bancaria, nuevamente hace pensar en una polarización de las cualificaciones en los profesionales del sector.

**CUADRO 5 – EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA POR
ÁREAS FUNCIONALES EN NUMERO DE ASISTENTES DE 1.994 A 1.999**

AÑOS	DIRECCION	ADMINISTRACION	COMERCIAL	MANTENIMIENTO	PRODUCCION	SIN DEFINIR	TOTAL
94	5.877 (5.4 %)	18.983 (17.6 %)	70.334 (65.4 %)	283 (0.3 %)	3.550 (3.3 %)	8.569 (8.0 %)	107.596 (100 %)
95	6.363 (8.2 %)	15.262 (19.8 %)	50.866 (66.0 %)	168 (0.2 %)	487 (0.6 %)	3.990 (5.2 %)	77.136 (100 %)
96	5.362 (6.0 %)	26.582 (30.0 %)	52.679 (59.2 %)	3.030 (3.4 %)	444 (0.5 %)	831 (0.9 %)	88.928 (100 %)
97	22.322 (23.3 %)	31.142 (32.5 %)	38.510 (40.27 %)	185 (0.20 %)	3.478 (3.64 %)	-	95.637 (100 %)
98	20.916 (20.1 %)	39.289 (37.7 %)	40.493 (38.9 %)	362 (0.3 %)	3.076 (3.0 %)	-	104.136 (100 %)
99	11.240 (13.0 %)	23.019 (26.5 %)	48.452 (55.9 %)	287 (0.3 %)	3.698 (4.3 %)	-	86.696 (100 %)

FUENTE: FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA. Memorias de Actividades (1996 – 2001)

Nota: Entre paréntesis los datos expresados en tantos por ciento correspondientes al número de asistentes, según áreas funcionales proporcionadas por FORCEM, en cada año considerado.

2.1.3.8. Cambios en el Perfil Profesional del Empleado de Banca

Los cambios experimentados en las organizaciones bancarias, no solamente han modificado su estructura y desarrollo organizacional, sino la misión y funciones asociadas a los diferentes puestos de trabajo. Como resultado de nuevos métodos de trabajo, basados en una “*Normalización de los Procesos*”, según defiende Mintzberg, H. (1990 : 29) y su puesta en correspondencia con la racionalización de las tareas y actividades que la componen, resulta evidente que la mecanización de diferentes operaciones bancarias han contribuido a disminuir los tiempos de realización de las mismas.

Esta disminución en los tiempos de trabajo, ha permitido teóricamente, liberar de pesadas cargas administrativas a las oficinas bancarias. Esto ha conllevado asimismo, a destinar este “*Tiempo Ocioso*” a la realización de tareas comerciales y en definitiva a sistematizar y racionalizar los mecanismos de funcionamiento de la red comercial. Entre otras entidades, Banesto (1997) desarrolló un nuevo esquema de organización comercial de la oficina a través del “*Modelo de Funcionamiento Comercial Diferenciado*”. Dicho Modelo pretendía sistematizar y rentabilizar al máximo las funciones comerciales de cada uno de los puestos de trabajo, asegurando una buena coordinación entre ellos.

Pero este aspecto, que sobre el papel contribuye a una mejora en la “*Calidad de Vida*” del trabajador, ha convertido al mismo en una “*Víctima*” del propio sistema de trabajo, reduciéndose, en muchas ocasiones, su papel en la oficina al de un mero “*Terminalista*” que ejecuta operaciones. De igual modo que el trabajador de una “*Agencia de Viajes*” tramita diferentes pasajes a través de un terminal.

Resultado de lo anterior, la descualificación del trabajador en el ámbito de las oficinas, lo ha convertido en un sujeto que con unos mínimos conocimientos de los productos y servicios a ofertar, y el auxilio de los actuales sistemas de información, comienza a ignorar aspectos tales como la contabilidad, dado que el automatismo en la realización de las tareas no lo requiere.

El conocimiento contable de las operaciones, ha sido, sin embargo, en el pasado un eje de formación insustituible, que, tras largos años de aprendizaje, permitía al trabajador desarrollar su carrera profesional en el ámbito bancario. No obstante, en la actualidad todo ello es diferente y el papel que le confiere la organización a cada puesto parece ponerlo de manifiesto.

2.1.3.9. La Información del Cliente - Usuario

Frente a este proceso de descualificación en el empleado bancario de la red de oficinas, es necesaria la existencia de unos conocimientos que hagan posible la realización de operaciones bancarias. La cuestión de fondo debe centrarse en si una ausencia de formación tradicional se ve sustituida por otro proceso colateral. En este sentido, la presencia de un aprendizaje en pautas o rutinas estandarizadas es la vía de escape que proporciona la organización, pero que no solo se hace extensiva al propio trabajador, también se incorpora al propio cliente, a través de canales financieros alternativos: cajeros automáticos, banca por Internet, etcétera.

Resultado de lo anterior, se está realizando un proceso de transferencia de la típica formación bancaria dada al empleado, por un aprendizaje cuyo protagonista es el cliente, a través de sistemas de información “*amigables*” (sistemas que permiten una intuitiva y fácil navegabilidad por las diferentes pantallas de una aplicación informática) que favorezcan su autonomía y por extensión, asumir como propios una serie de costes que las entidades financieras no desean repercutir directamente.

Por otra parte, el sector está asistiendo a una creciente oferta de nuevos productos y servicios financieros: tanto de activo como de pasivo, en la que nuevamente el ritmo de asimilación por parte de los clientes potenciales está influyendo de manera decisiva en la formalización de las operaciones bancarias.

Valero, F. (1997), entre otros, ha dejado ver como el cliente dispone de una mayor oferta de productos y servicios financieros, mayor nivel de información y “*transparencia*” sobre las contraprestaciones que puede recibir de la entidad bancaria, mejores posibilidades de elección al existir productos indiferenciados con márgenes compensatorios diferentes (comisiones y gastos) y una “*guerra abierta*” entre diferentes entidades que en la actualidad basan su estrategia de

crecimiento, no en la expansión y desarrollo del mercado, sino en la capacidad por arrebatarse "Cuota de Mercado" a las entidades del sector.

Estos aspectos están contribuyendo decisivamente a enfatizar la atención y calidad de servicio prestada al cliente y, en consecuencia, a realizar acciones formativas que permitan una mayor eficiencia organizativa de cara al mismo.

2.2. LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR DESDE LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

El sector financiero y de una manera más concreta la banca española ha experimentado una serie de cambios que apuntan a una lenta pero inexorable reconversión del sector. La clave de esta evolución queda explicada, en gran parte, por un conjunto de variables, cuya comprensión permitirá entender los retos que ha tenido que afrontar desde la década de los ochenta y de una manera más visible en los noventa.

Como respuesta a este conjunto de variables, la posición del cliente también ha variado substancialmente, razón por la que se ha establecido una nueva tipología cuya segmentación arroja algunas particularidades, que más tarde servirán de referencia para profundizar en el desarrollo de la formación bancaria. Como resultado de los cambios habidos en el sector, las organizaciones han tenido que responder a este reto, lo que ha motivado una racionalización de su propia estructura interna.

El esquema de este capítulo toma como referencia algunas de las reflexiones y la metodología de análisis que se recogen en el Informe del Instituto de Estudios de Prospectiva denominado: "Tecnología y Empleo en el Sector Financiero Español", dirigido por Castaño, C. (1990) Dicho informe aunque parcial en algunas de sus apreciaciones, data del año noventa, sigue vigente en sus teorizaciones por lo que se convierte en un referente inexcusable.

2.2.1. Los nuevos productos tecnológicos

Si existe un sector económico especialmente predispuesto a incorporar la presencia de las nuevas tecnologías a su dinámica habitual de trabajo es el sector financiero, y de manera más concreta la banca. Esta circunstancia ha hecho que los productos tradicionalmente bancarios, hayan adoptado esta vitola tecnológica.

Las aportaciones de la planificación estratégica que esboza Porter, M. (1991), añaden nuevos elementos de análisis a la Teoría de “*Ciclo de Vida*” del producto, que básicamente señala como cualquier producto discurre por un conjunto de estadios durante su existencia (Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive).

Por otra parte, parece no discutirse que una de las primeras variables que más que condiciona y determina la comprensión genérica del sector servicios, es la presencia de nuevos productos tecnológicos.

La eliminación, mejora y creación de estos nuevos productos es el resultado de un largo proceso, que no responde a una improvisación irreflexiva de las necesidades del usuario, sino que va asociada a otro concepto más profundo: la innovación en el sentido schumpeteriano del término.

En esta línea de investigación, una de las aportaciones más interesantes del análisis económico de la innovación en el sector servicios, y por lo anterior extensiva, según nuestra interpretación, al subsector bancario, es la que apunta Barras, a partir de la teoría del ciclo del producto expuesta por Kuznets, S. (1940), y complementada por otros autores como Vernon, R. (1966), Abernathy, W.J. (1975), Utterback, J.M. (1979)

Este autor propone un ciclo inverso del producto, lo que según su propia denominación titula como “*Reverse Product Cycle*”, para describir el proceso de innovación que tiene lugar en los sectores usuarios de tecnología, una vez que esta última la ha adoptado como suya.

Dicho ciclo comienza con mejoras en los procesos de trabajo, orientados a incrementar, no ya sólo la eficacia sino la eficiencia de la organización, que influirán en la prestación de los servicios existentes.

De manera posterior y casi indefectiblemente, el ciclo se inclinará hacia innovaciones de los procesos, que mejorarán la calidad del servicio. Finalmente, el desarrollo teórico que expone el autor, pone de manifiesto como este ciclo lleva a innovaciones del producto, a través de la generación de nuevos tipos de servicios.

Barras parte del supuesto de que las tecnologías generadas en el sector de bienes de capital más tarde se aplicarán a los sectores de bienes de consumo y de servicios. En ello no sólo influye la oferta de una nueva tecnología por parte de sus productores, sino también la demanda de esa tecnología por parte de sus usuarios.

Con ello se está aludiendo indirectamente, a la tan controvertida “*Ley de Saï*”, sobre la que Schwartz, P. (1997 : 7) reflexiona y que expuesta de una manera sintética, responde al postulado de que es la oferta quien crea o genera la demanda. En definitiva se parte de que la actual revolución tecnológica, se basa en las nuevas tecnologías de la información, y que sus principales valedores son los sectores de servicios más que los tradicionalmente orientados a los procesos de fabricación.

Esto hace preguntarse acerca de si la aplicación de las tecnologías de la información a una gama de actividades de servicios preindustriales se constituye o no como el motor que permita una nueva expansión de la producción y el empleo de los llamados “*Países Industrializados*”.

Siguiendo nuevamente el esquema desarrollado por Castaño, C. (1990), cuando la nueva tecnología ha sido incorporada a una serie de nuevos productos, el desarrollo de la Industria de bienes de capital se organiza con objeto de fabricar esos productos, según la primera teoría del ciclo del producto expuesta por Kuznets, Vernon y Utterback, y que sintéticamente reflejan las siguientes fases:

- . **Fase 1:** Esta fase se caracteriza por la realización de grandes innovaciones de producto, con rápidos avances técnicos y una diversidad de nuevos productos. Los métodos de producción son intensivos en trabajo (mano de obra) y con elevados costes, aplicados a bajos volúmenes de producción. Un análisis “*Break – Even*” o de “*Punto Muerto*”, pone de manifiesto esta circunstancia. La importancia estratégica de esta fase se basa en el funcionamiento del producto y en la capacidad del sistema para extenderse a nuevos mercados.

- . **Fase 2:** Esta segunda fase, se caracteriza por un enfoque competitivo tendente hacia grandes innovaciones de los procesos de trabajo, concebidos para mejorar la calidad de una gama de productos decreciente o más especializados. Los métodos de producción se racionalizan buscando una estandarización y automatización, siendo intensivos ya no tanto en trabajo como en el factor capital. Resultado de lo anterior, los volúmenes de producción aumentan en la medida en que el mercado de usuarios se expande.
- . **Fase 3:** En la tercera y última fase, el esfuerzo competitivo se sitúa en mejoras incrementales de los procesos de trabajo, orientados a la reducción de costes unitarios de un pequeño número de productos cuyos mercados se encuentran en un estado próximo a la saturación. Los métodos de producción alcanzan un grado de automatización elevado, al intensificarse la concentración en grandes unidades de producción con tasas de inversión tendentes al ahorro de trabajo que, por otro lado, hacen crecer progresivamente los costes de cualquier innovación.
- . **Fase 4:** Aunque posiblemente esta cuarta fase no debería considerarse como tal, ya que debería hablarse de una etapa de transición, tras alcanzarse la fase de madurez, tanto la tecnología como la industria que la fabrica se tornan vulnerables a las nuevas tecnologías. Esto explica que esta fase de transición propicie el comienzo del ciclo antes expuesto, a medida que tienden a desaparecer las viejas industrias y emergen otras nuevas.

De lo anterior puede concluirse que cada una de las sucesivas generaciones de la tecnología representa una innovación importante de producto, que ha sido mejorada por una secuencia de innovaciones de proceso, durante el período en que la industria se ha movido desde la fase inicial de despegue.

Adicionalmente se debe señalar que la transmisión de las innovaciones tecnológicas desde el sector de bienes de capital a los sectores usuarios, y de manera especial en el sector servicios, se produce de una manera lenta pero inexorable durante un dilatado período de tiempo. Ello se debe a la presencia de una serie de retardos.

Existen, por tanto, una serie de retrasos, como señala Castaño, C. (1990), entre la instalación de los bienes de capital (ordenadores y otros equipos informáticos), y la materialización en beneficios potenciales derivados de su implantación, en términos de nuevas o mejores aplicaciones en el sector usuario (informatización de oficinas bancarias en nuestro caso). Los factores que contribuyen a los retrasos de realización son los siguientes:

- . La facilidad de uso de la tecnología, significa la disponibilidad y calidad del hardware y software, que una vez instalado proporcionará el soporte para las aplicaciones de la tecnología al sector servicios.
- . La cultura de la empresa y, por consiguiente, la adaptabilidad de la organización a los cambios que se producen como consecuencia de la implantación de nuevos sistemas de trabajo.

2.2.2. El ciclo del producto tecnológico en el sector servicios

Antes se ha comentado que una de las primeras variables, que más influye en la comprensión del sector servicios, es la presencia de nuevos productos tecnológicos. Este aspecto no es ajeno a los comportamientos del sector bancario (también se incluyen las cajas de ahorro)

Según Barras, R. (1993), en los sectores usuarios de las tecnologías de la información, y especialmente en los servicios, el ciclo del producto opera en sentido inverso. Esta cuestión hace pensar en el caso de la banca como realidad indiscutible.

Siguiendo con la orientación marcada por el citado autor, en este ciclo inverso del producto, las fases que se desarrollan paralelamente con las fases del ciclo normal, apuntadas en el epígrafe anterior, responden a las siguientes características:

- . **Fase 1:** Esta fase se encuentra dominada por la presencia de los “*Mainframes*”, las aplicaciones de la nueva tecnología se orientan a mejorar la eficiencia en la prestación de servicios ya existentes. La orientación táctica se sitúa en la reducción de costes, centrándose especialmente en la mano de obra. Por eso hay un sesgo muy claro de intensificación del capital en detrimento del factor trabajo.

Siguiendo con el planteamiento del autor, ésto se ha visto acusado por el rápido abaratamiento del precio de los ordenadores debido al progreso técnico de la industria fabricante, a lo que debería añadirse la también importante disminución del precio del software desarrollado.

- . **Fase 2:** Tras superar la fase inicial, los “*Mainframes*”, ceden protagonismo a los “*Mini*” y a los “*Microordenadores*” en los distintos departamentos de la organización. En esta ocasión la tecnología se aplica a innovaciones de proceso muy radicales que buscan mejorar la calidad de los servicios ya existentes. La estrategia competitiva se centra en la mejora de la calidad y la diferenciación del servicio ofertado. Ello contribuirá a que se amplíe el horizonte de los mercados de servicios, al tiempo que se produzcan movimientos de diversificación o integración entre los productores de servicios. Esta fase debe considerarse de transición a la siguiente fase, en tanto que la creación de empleo se produce como consecuencia de la expansión de los mercados.

- . **Fase 3:** En la tercera fase, predomina la generación de productos y servicios totalmente nuevos. La innovación de producto es mucho más importante que la del proceso.

La estrategia competitiva se sitúa en la diferenciación del producto y en la capacidad para abrir nuevos mercados. Como consecuencia de lo anterior se producirá un impacto positivo sobre el empleo, ya que la inversión se hará extensiva en capital y presuntamente generará empleo.

2.2.3. Evaluación del desarrollo tecnológico en el sector financiero

No es oportuno finalizar esta aproximación al sector financiero, sin proceder a evaluar las implicaciones del desarrollo tecnológico, debido a la carrera que por un desarrollo tecnológico más diferenciado, tienen las actuales entidades financieras.

2.2.3.1. Análisis del estado actual

Iglesias, C. (1990 : 9) señala como la situación de la Banca Española en los 90, queda contextualizada por tres coordenadas, que reflejan gran parte de su significado actual: “a) la profunda transformación por la que atraviesa el sector de la Banca Privada, b) la importancia asociada al uso y difusión de las nuevas tecnologías de la información dentro de los contextos bancarios, c) el fuerte papel condicionante ejercido por la actual configuración del mercado de trabajo español.”

Sean estos factores u otros, como ya se han señalado en capítulos precedentes, es evidente que para distintos autores el análisis de la situación actual, apunta al profundo proceso de transformación y lo que es más importante, su continuidad en el tiempo, sin que resulte posible predecir cuándo y en qué momento finalizará el mismo.

Esta transformación ha afectado de forma especial al segmento de “*Banca Doméstica*” o “*Banca Universal*”, orientada a los particulares.

En este ámbito la competencia es intensa, máxime en momentos de recesión / estancamiento económico (1992 - 1996), como señalan los informes del Banco de España, en los que la captación de clientes y crecimiento en la “*Cuota de Mercado*”, se consigue por la posibilidad de arrebatar los clientes a la competencia, que a la espera de un crecimiento demográfico del mercado.

Frente a este impulso comercial no puede obviarse como este tipo de decisiones van asociadas a una definición tecnológico - organizativa. En este sentido, la redefinición del planteamiento de Mintzberg, H. (1990 : 29) con la “*Normalización de los Procesos de Trabajo*”, que será abordada en el próximo capítulo, es referencia inexcusable para comprender la vinculación entre los aspectos comerciales - tecnológicos - organizativos - formativos existentes en la organización.

Frente a esta posición, el papel del cliente es cada vez más relevante. Lidera más situaciones e interactúa con la oferta de productos y servicios tecnológicos, como fueron en su tiempo los “*Cajeros Automáticos*” o “*Terminales Puntos de Ventas*” (TT.PP.VV.) y en la actualidad la “*Banca por Televisión*” que señala Fernández, D. (1997).

En definitiva, cambio, y frente a ello la innovación, que implica una renovación en determinados aspectos que a nuestro juicio son los siguientes:

- . Los nuevos productos que constituyen aplicaciones directas de las tecnologías de la información, como los cajeros automáticos o los TT.PP.VV. sólo tienen interés para los clientes cuando se ofrecen de forma extensiva, es decir, en redes muy amplias.
- . Este factor, unido a los costes que implica la instalación de dichas redes, ha orientado a las entidades a ofrecerlos en sistemas de redes compartidas, para reducir los costes alcanzando economías de escala (por ejemplo: 4B, RED 6000, SERVIRED)
- . Pero la oferta compartida impide que se produzca un efecto de diferenciación que genere alguna ventaja comparativa, por ejemplo que propicie la fidelización del cliente en relación con una entidad concreta como sugieren Coopers & Lybrand (1997)
- . En cuanto a los nuevos productos financieros de activo o pasivo, resultan extremadamente fáciles de copiar una vez que se ha comprobado su buen funcionamiento en el mercado, por lo que en ocasiones puede no resultar rentable ser el primero en ofrecerlos.

Por estas razones, y más concretamente por estas características del mercado de “*Banca Doméstica*”, ello determina que la tendencia de la gran mayoría de las entidades ofrecen prácticamente los mismos servicios.

Siguiendo algunas de las conclusiones que aparecen en un estudio realizado por FUNDESCO (1988), muchas de ellas, aunque plenamente vigentes, sin embargo, deben ser matizadas, para completar la fotografía del sector:

- . No es del todo cierto que el “*Banco en Casa*” haya sufrido un lento crecimiento. Bien es verdad que los factores que permitirán un mayor crecimiento siguen existiendo, sin embargo, los aspectos que se señalan como son los problemas técnicos prácticamente se han resuelto a través de líneas telefónicas, y el desarrollo y abaratamiento del software se ofrece ya por entidades financieras a un precio reducido. Adicionalmente existe una mayor necesidad y cultura financiera en el segmento de empresas y menos en el de particulares.

- . Si existe, sin embargo, una tendencia de los cajeros automáticos al estancamiento, por cobertura del mercado en redes compartidas, como es el caso de “4B” y “Red 6000” entre otras.
- . Es cuanto menos opinable pensar en un escaso futuro de los mercados de información, por problemas de seguridad. Trascendiendo este ámbito, el desarrollo de las “Autopistas de la Información”, parece apoyar esta apreciación.
- . No existe, como se pronosticaba en este informe una desaparición de las diferencias entre las tarjetas de crédito y débito. Es más, incluso hay una mayor diferenciación al aparecer en el mercado nuevos tipos de tarjetas como el “Monedero Electrónico”, del que la Caixa y Caja de Madrid ya han hecho llegar a sus usuarios.
- . Confirmación del “parón” de la tarjeta inteligente a su relación con la prestación de servicios sociales.
- . Clara discrepancia con la aseveración de que se produciría la desaparición de las diferencias entre el mercado de empresas y el de clientes particulares, cuando al contrario existe una mayor subsegmentación y una oferta concreta de productos y servicios financieros.

2.2.3.2. Ventajas derivadas de las nuevas tecnologías en el sector financiero

Una vez recogidos los principales aspectos que definen el mapa de la situación actual, es cuanto menos oportuno la realización de una evaluación personal. No es tarea sencilla enumerar las principales ventajas que proporciona la incorporación de las nuevas tecnologías al ámbito del sector financiero, aunque la experiencia adquirida parece indicar que fundamentalmente son las siguientes:

- . Simplificación de las estructuras organizativas y eliminación de unidades intermedias.
- . Disminución de cargas de trabajo como consecuencia de la mecanización de los procesos de trabajo y en consecuencia, reducción de los tiempos unitarios de realización.

- . Transferencia de las cargas de trabajo operativo - administrativas al propio cliente, como consecuencia de la implantación de servicios auxiliares, por ejemplo: cajeros automáticos, terminales puntos de venta, etcétera
- . Homogeneización y normalización de los procesos, tareas y actividades que conforman la operativa diaria del trabajo, especialmente en las oficinas.
- . Liberación de tareas administrativas que en buena lógica incrementan el tiempo destinado a la realización de tareas comerciales.
- . Mejor y más eficiente tratamiento de la informatización y uso que se pueda hacer de la misma, como consecuencia de la mecanización, permitiendo un mayor control y seguimiento de las operaciones y posibles segmentaciones de clientes en orden a diferentes parámetros como son: nivel de renta, edad, sexo, etcétera...
- . Mayores posibilidades de información y de actuación para cuadros directivos, que permitan la toma de decisiones en tiempo y forma.
- . Respecto de las autoridades gubernamentales, mayor fiabilidad en el control de operaciones que pudieran afectar en materias tales como niveles de renta, recaudaciones impositivas, prevención de blanqueo de capitales, etcétera.
- . Mayor rapidez y fiabilidad en las operaciones que se realizan para con los clientes, reduciendo los tiempos de espera y mejorando, por tanto, la calidad del servicio.

2.2.3.3. Desventajas derivadas de las nuevas tecnologías en el sector financiero

De igual modo y haciendo valer la experiencia en el diseño, desarrollo e implantación de nuevos sistemas tecnológicos y organizativos, pueden señalarse diferentes desventajas, entendiendo que las mencionadas, igual que en el epígrafe anterior con las ventajas, no responden a un planteamiento totalizador:

- . Complejidad inicial en la implantación del nuevo modelo organizativo, así como de las misiones, funciones y responsabilidades asociadas a cada una de las unidades intervinientes y puestos de trabajo en la organización.
- . Aumento inicial de los costes debido al desarrollo inicial de los sistemas, así como de los equipos informáticos que permitirán la puesta en marcha de los procesos que así han sido diseñados.
- . Incompatibilidades del software y del hardware instalado, provocando en determinados momentos rigideces e inadecuaciones de cierta envergadura.
- . Transiciones turbulentas desde un modelo de trabajo manual a otro mecanizado, provocando situaciones de “no – retorno”, en el momento en que se implantan los nuevos sistemas y éstos presentan fallos en el diseño.
- . Excesivo nivel de dependencia en momentos en que las deficiencias técnicas y la insuficiencia de las comunicaciones, provoca la paralización del proceso de trabajo, por haberse visto abortadas otras vías manuales de realización de las tareas y actividades, lo que por otra parte sería una duplicación de los sistemas de trabajo.
- . Ciclo de vida muy corto en la fase de diseño, desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías, lo que hace que con la puesta en marcha del nuevo sistema ya se empiecen a manifestar obsolescencias tecnológicas.
- . Pérdida inmediata de las ventajas competitivas como consecuencia de la realización de réplicas exactas de los sistemas informáticos que, sin embargo, han sido desarrollados durante largos años.
- . Resistencia al cambio en aquellas organizaciones bancarias escasamente tecnificadas y que pueden aventurar o asociar este desarrollo tecnológico al coste de oportunidad de sus empleos.

Ausencia o deficiencia de sistemas de formación que sean capaces de permitir la adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias profesionales derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías al puesto de trabajo.

2.3. LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR DESDE EL PRISMA ORGANIZATIVO

La aparición y desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo es un proceso complejo, variado y selectivo, en el que intervienen una multiplicidad de factores íntimamente ligados entre sí.

Factores, entre los que hay que tener en cuenta la competitividad de los mercados, las transformaciones en los productos, los diferentes sectores de producción y de servicios, la utilización de nuevas tecnologías, el nivel de cualificación y competencia profesional de la fuerza de trabajo, el modelo de relaciones industriales dominante, etcétera.

En un trabajo de De la Garza, E. (1999) se plantea y sincretiza, si en el fondo de la cuestión, no se está asistiendo a un proceso por el que el trabajo comúnmente aceptado en la sociología occidental está tocando a su fin, en cuanto, a la transformación de una serie de variables claves que, hasta el momento actual, lo han definido y que, por otro lado, parecían inmovibles a los procesos de cambio.

Los argumentos acerca del Fin del Trabajo pueden resumirse de la siguiente manera, tomando como referencia algunas de sus tesis:

Tesis I: La decadencia de la industria, en relación con los servicios y el cambio en la estructura de las ocupaciones, con un crecimiento relativo de los trabajadores cualificados, técnicos e ingenieros, mujeres y jóvenes; junto a la extensión de empleos atípicos y trabajos precarios, por hora, a tiempo parcial, eventuales, de mujeres, emigrantes y minorías étnicas, así como la persistencia de niveles altos de desempleo en Europa, están incrementado la heterogeneidad de los trabajadores repercutiendo en sus normas de comportamiento, valores y actitudes personales – profesionales.

- . **Tesis II:** El fin del trabajo debe ser enunciado, en términos sociológicos, como el fin de la centralidad del trabajo en el conjunto de las relaciones sociales, en particular de la centralidad del trabajo en la conformación de las identidades colectivas.
- . **Tesis III:** La pérdida de importancia del trabajo se relaciona con su función de generador de valor, ya que en el momento actual la riqueza principal de la sociedad se crea especulativamente en el sector financiero globalizado, no dependiendo directamente del trabajo tradicional.

Y es que como concluye De la Garza, E. (1999 : 17), aspecto que suscribimos: *“No hay fin del trabajo, sino transformación del significado de qué es trabajar”*.

Circunscribiéndonos al sector bancario, éste no es ajeno a este razonamiento, razón por la que los cambios en la organización del trabajo se están produciendo como resultado de la introducción de nuevas tecnologías, y más particularmente de aquellas ligadas al desarrollo de la microelectrónica. Pero no hay que olvidar, al mismo tiempo, que esta influencia de la tecnología no implica un determinismo del que pueda substraerse el hombre.

Estas razones hacen pensar que la banca, dentro de la óptica de servicios en la que se puede inscribir, no es ni más ni menos que una representación de lo que anticipada o coetáneamente sucede en otros sectores de actividad, que más tarde se matizarán.

Siguiendo esta línea argumental, según Bessant, J. (1999), existen indicios razonables de similares comportamientos en diferentes sectores, tipos de actividad y contextos empresariales, que tratará de argumentarse en las siguientes páginas.

Cuando se menciona el término *“Nuevas Formas de Organización del Trabajo”*, se hace normalmente en comparación a otras anteriores, diferentes de ellas y a las que de algún modo vienen a remplazar. Incluso, posiblemente debido a un *“Efecto Halo”*, se sobreentiende que las nuevas formas son mejores que las anteriores y, por consiguiente, están ocupando su lugar. Pues bien, el punto de partida al que normalmente se hace referencia al hablar de nuevas formas de organización del trabajo, es el Taylorismo o en palabras del propio Taylor, F. W. (1984) la *“Organización Científica del Trabajo”*.

Esto no hace suponer que el Taylorismo haya dominado de manera uniforme todos los ámbitos de la producción industrial y de los servicios, ni que haya tenido el mismo peso e influencia en los distintos contextos nacionales, como lo demuestra el propio desarrollo sectorial de países próximos en un entorno inmediato.

Lane, C. (1989) señala en un magnífico tratado como la realidad histórica a este respecto es de hecho bastante más variada y compleja de lo que a veces se ha pretendido. Sin embargo, como indica Cohender, P. (1988), debe reconocerse que, de múltiples, los planteamientos básicos de la organización taylorista vienen siendo el referente que define el mundo de la producción y del trabajo, y respecto del cual se ubican los cambios y transformaciones que puedan estar teniendo lugar en él.

Como es sabido, desde sus inicios a finales del siglo XIX y primeras décadas del XX, las fórmulas tayloristas encontraron serias resistencias por parte de los trabajadores. Pero es sobre todo a partir de los años 60, cuando estas resistencias se hacen sentir de manera más intensa en determinados sectores de trabajadores pertenecientes a las sociedades más avanzadas.

Factores como un mayor nivel de educación (formación e información) entre las generaciones jóvenes, la mejora en la calidad de vida y un mercado laboral más favorable a los trabajadores, posibilitaron el desarrollo de un clima de rechazo contra las condiciones laborales y la organización del trabajo propias del taylorismo tradicional

Esta fuente de insatisfacción se manifestó directamente a través de luchas y conflictos y, lo que es más importante aún, de manera menos virulenta pero igualmente agresiva en formas de absentismo creciente, aumento de la rotación laboral, falta de interés por el trabajo y deterioro del clima laboral, según señala Olaz, A. (1999 : B)

Es en este contexto, en el que se empieza a plantear en determinados medios empresariales la necesidad de reformas en la organización del trabajo, con el objetivo de evitar al menos las consecuencias más negativas de las prácticas y modos de hacer típicamente tayloristas. Resultado de esta nueva situación, nacen nuevas experiencias orientadas a desarrollar nuevas formas de organización del trabajo a partir de conceptos tales como rotación de puestos, ampliación y enriquecimiento de tareas, equipos de trabajo semiautónomos, etcétera.

Por otro lado, tal como se llevaron a cabo estas experiencias, tampoco puede decirse que se produjeran cambios substanciales en la filosofía taylorista, en todo caso, como se desprende del estudio realizado por Lane, C. (1989), en las islas británicas, se producen pequeños retoques y maquillajes más o menos afortunados en el modelo taylorista de organización del trabajo.

Pese a todo, sí es cierto que al menos ello contribuyó a poner sobre la mesa los problemas que planteaban las formas tradicionales de organización del trabajo y la necesidad de encontrar alternativas más adecuadas. De este modo, se abrió un debate que no ha hecho sino ampliarse aún más a lo largo de los años ochenta y noventa, y que hoy está en plena vigencia, aunque los términos del mismo hayan podido cambiar.

Realmente, los términos en que hoy en día se plantean estas cuestiones han cambiado, porque el origen y los motivos del planteamiento también son distintos. Los intentos de reforma de los años sesenta y setenta se produjeron bajo la presión de los trabajadores y se encaminaron hacia la instauración de una lenta pero paulatina humanización de las condiciones de trabajo que permitiera evitar las consecuencias más negativas de las prácticas tayloristas.

En opinión de Piore, M. y Sabel, Ch. (1984) , con la crisis económica de los setenta y los esfuerzos para salir de ella que las economías nacionales y las empresas realizaron durante los ochenta, la situación cambió considerablemente. En este sentido, existe un factor clave que contribuye a explicar el cambio: la transformación de los mercados. Como resultado de este cambio, las empresas replantean su estrategia de producción. Una producción masiva sobre la base de productos estandarizados, que utiliza maquinaria diseñada para objetivos limitados y una fuerza de trabajo poco cualificada, supone grandes mercados, estables y homogéneos.

Sin embargo, con la crisis, los mercados se hacen más competitivos e inestables, a la vez que más heterogéneos. Junto a la competitividad en orden a precios, las empresas tienen que plantearse también el competir en orden a la calidad y al diseño de los productos. Y, en esta misma línea, deben ajustarse de manera más precisa a las exigencias de los distintos tipos de clientes, respondiendo así a esa mayor heterogeneidad existente en los mercados.

Esto conlleva nuevas estrategias de producción y de organización del trabajo, estrategias mucho más flexibles y apoyadas en una cualificación más rotunda que el mero adiestramiento y la profesionalidad de los trabajadores que las seguidas hasta entonces. En esta línea argumental la experiencia del sector bancario, formado mayoritariamente por bancos y cajas de ahorro, no es una excepción.

Como se ha señalado, el Taylorismo es el referente básico respecto del cual se definen las nuevas formas de organización del trabajo.

Por eso, aunque no es momento para hacer un desarrollo exhaustivo sobre el modelo taylorista de organización del trabajo, sí es pertinente señalar los principios básicos que lo definen, para poder extender sus planteamientos al ámbito del sector financiero (bancos y cajas de ahorro) y contrastar los cambios y transformaciones obradas hasta el momento actual.

Tres son los principios fundamentales en los que se apoya el Taylorismo como sistema de organización del trabajo:

1. **Separación entre el trabajo manual y el intelectual.** Todo trabajo humano implica en distintas proporciones actividad mental y manual. El Taylorismo pretende divorciar una actividad de la otra, al entender que ello favorece el rendimiento y la productividad. En el contexto de la fábrica, esto se realiza retirando del taller, es decir, del control de los trabajadores, los procesos de planificación y organización del trabajo, que son ubicados en departamentos específicos dirigidos por técnicos y profesionales. En el contexto bancario, esta división se lleva a cabo entre los órganos decisoriales situados en la esfera de los servicios centrales y el trabajo más o menos mecánico representado en la red de oficinas. Es lo que Lope, A. (1996 : 243) indica del siguiente modo: *“El proceso de trabajo exige atención más que complejidad, o atención más que la puesta en juego de actividad intelectual. Los equipos pueden ser más complejos, las tareas no.”*
2. **Organización del trabajo en torno a la idea de “Tarea”.** El trabajo de cada operario ha de estar fijado de antemano en instrucciones precisas que describan en detalle el contenido de la tarea que ha de realizar, así como el modo de realizarla y los medios necesarios para ello. A nivel operativo, esto lleva a la fragmentación del trabajo, en el

mayor número posible de tareas simples y fáciles de realizar en cortos espacios de tiempo (racionalización de procesos y mecanización de transacciones bancarias) implica según Brown, R. (1999 : 167) una serie de efectos en cadena: *“En primer lugar esta la fragmentación de los puestos de trabajo asociada, en el caso de los trabajadores manuales, a la mecanización en general y a la producción en masa (fordismo) en particular. Como consecuencia, las tareas a desempeñar por los trabajadores son simples y repetitivas, exigiendo poco por medio de la cualificación adquirida. En segundo lugar, el control que los empleados y los directores ejercen sobre los empleados, hecho posible en parte por la fragmentación del trabajo, es visto como reductor, o incluso como eliminador, de cualquier autonomía para los trabajadores, de cualquier espacio de discreción. En tercer lugar, estos cambios se han asociado con una marcada intensificación del trabajo. Esquemas salariales relacionados con el rendimiento son empleados para lograr mayores niveles de esfuerzo, técnicas de vigilancia más intensa reducen los poros de la jornada diaria, y se espera que muchos trabajadores más horas y más vacaciones.”*

- . La separación de las tareas indirectas (de preparación de materiales, de mantenimiento de las máquinas, etcétera) de las directas, del trabajo de producción propiamente dicho. En el ámbito bancario y de las cajas de ahorro se hablaría de labores comerciales vs. labores operativas.
 - . La reducción de las cualificaciones exigidas para cualquier tarea y, consiguientemente, del tiempo de aprendizaje necesario para ello. El lema “Todo el mundo vale para todo” y la inadecuación de la persona al puesto de trabajo es algo palpable en la política de recursos humanos de las entidades bancarias, en las que la precariedad de las condiciones de trabajo de los trabajadores poco cualificados se convierte en “*Patente de Corso*” del sistema.
- 3. Control directo y externo, tanto sobre los trabajadores como sobre los resultados de su trabajo.** Frente a la autonomía de la que tradicionalmente ha gozado el artesano, se ejerce ahora una vigilancia y una supervisión estricta en el desarrollo de su actividad.

Y, en lo que a los resultados del trabajo se refiere, se organiza un control de calidad externo y a posteriori: son otros, y no el propio trabajador, quiénes se encargan de revisar los productos, para ver si lo producido corresponde a lo previamente establecido. En este sentido, los nuevos sistemas de información de gestión unidos a la creación de figuras, pertenecientes a las estructuras intermedias, como los directores de zona, es un fiel reflejo en el caso de la banca.

La puesta en aplicación de estos principios tayloristas ha supuesto a menudo toda una serie de consecuencias negativas para los trabajadores: realización de tareas fragmentarias, simples y repetitivas; trabajo poco o nada cualificado; supervisión y controles excesivos, basados en la falta de confianza; ausencia de toda autonomía y responsabilidad en el desempeño de su labor; desaprovechamiento de sus potencialidades de creación e iniciativa individual y grupal.

De entre los cambios que se han tratado de introducir con estas reformas, cuatro pueden considerarse los más característicos que han intentado humanizar la vida laboral: la rotación de puestos, la ampliación de tareas, el enriquecimiento de tareas y los grupos de trabajo semiautónomos. Sin embargo, por el momento no hay evidencia empírica de que se hayan alcanzado los resultados satisfactorios esperados.

2.3.1. Cambios en la organización del trabajo en otros sectores de referencia

Resulta inexcusable hacer una pausada referencia de otros sectores de referencia y en mayor medida en el entramado industrial, como referente más o menos inmediato de la adopción de mecanismos que recalarán más tarde en el sector servicios y por extensión, en el ámbito financiero.

Es evidente que con la utilización creciente de procesos automatizados en la producción industrial, está cambiando el contenido y organización del trabajo, así como el nivel de cualificación necesario para su correcto desempeño.

Como quedó señalado al principio, no es que la tecnología “determine” el contenido del trabajo y el modo de organizarlo; pero sí proporciona un contexto y unas posibilidades que pueden favorecer o dificultar el desarrollo de determinadas formas de organización del trabajo.

Esto es, al menos, lo que parecen demostrar los estudios empíricos realizados en diferentes sectores y tipos de actividad, según pone de manifiesto Bessant, J. (1989)

Continuando con una atenta mirada a otro tipo de estudios, Hobsbaum, E. (1987 : 96) revela cómo en la evolución de la clase obrera, los asalariados caracterizados por la posesión de unos conocimientos adquiridos por medio de la experiencia: *“... se tornan obsoletos ante las nuevas exigencias en las tareas inducidas por la innovación tecnológica. En general se advierte que la innovación tecnológica reduce el campo de acción de los oficios tradicionales; es decir, la posesión de los conocimientos técnicos y prácticos, para transformar el mundo físico con ayuda de máquinas y herramientas.”*

Tradicionalmente, en el trabajo de producción industrial, han sido los propios trabajadores quienes realizaban la actividad transformadora de la materia con la ayuda de las máquinas.

En la actividad de mecanizado, por ejemplo, ellos fijaban las pautas a seguir, iniciando y coordinando las operaciones y regulando, por último, el desarrollo de las mismas. Con la automatización, esto cambia. Ahora es el sistema programado el que realiza todas estas funciones; lo que hace que el papel del trabajador cambie y se transforme. Su actividad, en lugar de centrarse sobre los materiales que manipula en el proceso de fabricación o de ensamblaje, se ocupa de ayudar a la máquina que es la que realiza ahora de manera automática esas tareas. De este modo, según Kern, H. y Schumann, M. (1982) el trabajador que manipula materiales, se convierte en un controlador de sistemas.

Como indica el profesor Castillo, J.J. (1999 : 7): *“La otra cara de la luna está en los « trabajadores menos cualificados» de los que pone el ejemplo de los conserjes y guardas, subcontractados en los años ochenta, el resultado ha sido un deterioro notable de los salarios y condiciones de trabajo.”*

Por extensión al mundo financiero, heredero directo de formas de trabajo pertenecientes al sector industrial, el análisis de operaciones relacionadas con la concesión de un crédito para un particular,

en el momento actual, se reduce a la introducción de una serie de valores asociados a unas determinadas variables, que mediante complejos algoritmos matemáticos, aprueban o deniegan la operación.

Para este tipo de trabajador, y cómo no, salvando las distancias, para el profesional bancario, la función primordial es conseguir que el sistema funcione en perfectas condiciones, que tenga el menor número posible de fallos o de averías (incidencias) y que, cuando éstos se presenten, puedan repararse (resolverse) en el plazo más corto de tiempo. A diferencia de lo que ocurría con el operario tradicional, para quien la función de mantenimiento era algo externo, periférico a su rol laboral, en la actualidad el mantenimiento de la maquinaria (podíamos hablar del software empleado) ocupa el centro de la escena. Y, dentro de esta función, es el mantenimiento preventivo el que ha de centrar su atención.

Es importante, sin duda, descubrir la causa de la avería cuando ésta se produce, para así poder repararla, por sí mismo o acudiendo al departamento técnico correspondiente si el problema es demasiado complejo (departamentos internos de atención al usuario, en el caso de la banca) Pero es mucho más importante prevenir las averías en la medida de lo posible. Y para ello, es fundamental un buen conocimiento y un perfecto manejo del sistema, hasta el punto incluso de poder plantear mejoras que favorezcan precisamente ese mantenimiento preventivo.

El desempeño de un rol laboral de estas características exige una combinación de conocimientos teóricos y de experiencia práctica no siempre fácil de lograr. El manejo de sistemas complejos supone un conocimiento de los principios fundamentales en que se apoyan. Los conocimientos pueden ser muy variados según el sector industrial y el puesto de trabajo de que se trate: conocimientos de mecánica, de electrónica, de mantenimiento y control de calidad, de control numérico y de informática...

Dependerá de cada caso ver cuál es la combinación más apropiada para el tipo de actividad a realizar; aunque, lo más normal es que se cuente con elementos de varias de estas especialidades. En el espectro financiero, aspectos tales como conocimientos de hardware y software, son elementos substitutivos del sector industrial.

En este sector, el operario, como es obvio, necesita del programador para poder realizar su trabajo, ya que utiliza un programa previamente elaborado; y habrá de contar, además, con su ayuda en los casos de adaptación del programa o de avería que superen sus conocimientos técnicos.

A su vez, el programador necesita la colaboración de los operarios para hacer las correspondientes pruebas de los programas antes de su utilización definitiva en el proceso productivo. Y, lo que es más importante aún, el programador habrá de tener en cuenta la experiencia prácticas de éstos si quiere elaborar programas que respondan realmente a las necesidades concretas del proceso productivo, aspecto este último, que en ocasiones no está lo suficientemente hilvanado, provoca situaciones de estrés y ansiedad en el intento por la tramitación de operaciones bancarias.

En definitiva, se puede decir que se está ante un nuevo esquema de trabajador, aunque con rasgos y características distintos a los del profesional tradicional. En este sentido, lo que sucede no es exactamente una vuelta a la profesionalidad tradicional de los oficios. Se trata de un nuevo tipo de profesionalidad. Por un lado, el moderno controlador de sistemas es menos independiente que el operario tradicional; está integrado en toda un sistema de producción que fija las funciones de cuantos participan en él, lo que hace a todos más interdependientes entre sí. Sin embargo, su experiencia laboral es más amplia y más compleja que la de aquél. Más amplia, porque, mientras el operario de oficio tradicional se centraba exclusivamente en su especialidad, el controlador de sistemas desarrolla un trabajo que integra, como hemos señalado antes, tareas y funciones ligadas a diferentes áreas de especialización.

De este modo, según Veltz, P. y Zarifian, Ph. (1993 : 3 – 25), es por otro lado más compleja, porque su desempeño exige todo un conjunto de cualificaciones y competencias: desde las relacionadas con esa mayor presencia en su actividad de la abstracción y la teoría a que se ha hecho referencia antes, hasta las nuevas capacidades organizativas, de comunicación e interdependencia, que necesita para funcionar con eficacia en el seno de complejos sistemas de producción.

Con el desarrollo de la producción industrial automatizada, se está configurando un nuevo tipo de trabajador. Un trabajador cualificado, cuya competencia va más allá de las destrezas propias de los oficios tradicionales. Su cualificación abarca aspectos relativos a varios campos profesionales, lo que le permite precisamente ocuparse de un conjunto más amplio de tareas y funciones.

Desempeña un papel laboral claramente enriquecido en sus contenidos y responsabilidades, muy por encima de lo que puede ser el tipo de trabajo propio del obrero en un entorno taylorista e incluso del profesional de oficio tradicional. Todo lo cual lleva a pensar que se está ante un nuevo tipo de profesional en un marco de funcionamiento distinto del taylorista.

Ahora bien, ha de tenerse en cuenta que este modelo no refleja más que una parte, normalmente bastante pequeña, de lo que está ocurriendo en la mayoría de los sectores industriales. Incluso en los países más desarrollados, la realidad presenta una variedad de situaciones mucho mayor.

Es por ello, que cuando se observa esta realidad, puede constatarse que tanto el contenido de los puestos de trabajo como las formas que toma su organización, pueden variar bastante. Ello depende del sector, de los tipos de procesos productivos, de la tecnología que se utiliza en ellos y, sobre todo, de la estrategia empresarial que se adopta en cada caso. A modo de ejemplo, se han seleccionado tres microsectores concretos: el de la máquina - herramienta, el del automóvil y el de la construcción, que servirán de referencia para profundizar en el actual modelo financiero.

El sector de máquinas - herramienta ha sido tradicionalmente una de las industrias con mayores niveles de cualificación entre sus trabajadores y con un mayor grado de profesionalización de los mismos.

En opinión de Merchiers, J. (1991 : 17 – 32), es también uno de los ámbitos de producción industrial que se ha visto más afectado por el cambio tecnológico en las últimas décadas.

En una primera fase, con la introducción de las máquinas de “Control Numérico” (NC), existió una tendencia a utilizar la nueva tecnología en conexión con formas de organización del trabajo claramente tayloristas. El control numérico representaba un modo de automatización del trabajo bastante rígido. Se apoyaba simplemente en un programa de instrucciones, grabado en cinta magnética, que controlaba la secuencia de operaciones necesaria para mecanizar una determinada pieza. Con ello se consiguió una gran regularidad en la realización de las tareas repetitivas, así como una mayor productividad de la fuerza de trabajo.

Siguiendo el principio taylorista de separación entre la concepción de la ejecución, se encontraba, por un lado, el departamento técnico encargado de preparar los programas con sus instrucciones para cada una de las piezas a mecanizar y, por otro, el taller donde se ejecutaban automáticamente las operaciones programadas. Los operarios encargados de las máquinas se limitaban a vigilar su funcionamiento, ocupándose como máximo de pequeñas tareas de mantenimiento y de control de calidad.

Sin embargo, en la práctica, la rigidez de este tipo de automatización programada planteó considerables problemas de ajuste y adaptación a las características concretas de los diferentes tipos de materiales, de herramientas y de productos. Esto supuso finalmente, que la intervención de los operarios fuera muchas veces más importante de lo que, en principio, el esquema organizativo establecido preveía en sus manuales de organización.

Con el desarrollo de las máquinas de “Control Numérico por Ordenador” (CNC), esta intervención de los operarios en el proceso se vio reforzada. El ordenador que llevaba incorporado la máquina permitía utilizar de manera flexible una variedad de programas y, consiguientemente, llevar a cabo diferentes tareas y funciones. Existía, además, la posibilidad de adaptar y corregir la programación en las propias máquinas, y ello llevó a nuevas exigencias de cualificación, permitiendo mayores posibilidades de ejercer la propia iniciativa y configurar un papel o rol laboral más integrado y enriquecido.

Lo que ocurre es que, incluso en un sector como éste donde el desarrollo tecnológico es tan importante, los puestos de trabajo con estas características son limitados. Aún tratándose de economías muy desarrolladas como la alemana, en las empresas pequeñas la utilización de máquinas “CNC” puede no pasar del 10 % del total de su equipamiento, o del 40 % en el caso de empresas de tamaño medio, según el estudio realizado por Kern, H. y Schumann, M. (1982). Esto quiere decir que se funciona con una combinación de máquinas de distintos tipos y diferentes grados de automatización, según los trabajos de que se trate y, sobre todo, de acuerdo con la rentabilidad que pueda obtenerse de cada una de ellas.

El sector del automóvil es otro de los sectores donde, desde hace tiempo, vienen experimentándose también importantes cambios, tanto en la tecnología como en la organización del trabajo.

En la mayoría de los casos, los cambios organizativos tienden a ir ligados al tipo de tecnología que se utiliza en cada una de las áreas de actividad. Por lo que, en opinión de Altmann, N.; Köhler Ch. y Meil, P. (1992) es posible que dentro de una misma empresa, pueden observarse situaciones muy distintas.

En un interesante estudio de Thompson, P. (1989 : 105 –140), realizado en una fábrica de la ciudad británica de Coventry, señala cómo el proceso de descualificación, supuso que lo que comenzó siendo un oficio artesanal de lujo de mecánicos, se terminó convirtiendo en una industria clásica de producción, con cadenas de montaje generadoras de trabajos semicualificados y repetitivos.

Este efecto provocó según Littler, C. (1978 : 46 – 95) que los obreros cualificados de una generación se convirtieran en los capataces de la siguiente y así sucesivamente, lo cual apunta a la idea de que las cualificaciones de darse, se producen como resultado del relevo generacional, algo similar a los procesos llevados a cabo en banca hasta la década de los años ochenta, en lo referente a los procesos de reclutamiento y formación.

En palabras de Thompson, P. (1989 : 115), “*No era qué conocías, sino a quién conocías*”, como elemento clave que si no determinaba, al menos condicionaba la previsible trayectoria profesional del recién incorporado. En este sentido, valores como la pertenencia a un grupo familiar era referente inexcusable con las ventajas y desventajas que se podían producir dentro del equilibrio de fuerzas que suponía el desarrollo del proceso productivo.

Como puede observarse los procesos de cualificación profesional, íntimamente ligados a la formación, eran “*carreras por libre*”. Como nuevamente señala Thompson, P. (1989 : 118): “*Al final lo que contaba, y lo que se consideraba como la prueba de un oficio independiente, era la capacidad de aprender por uno mismo...*”

Más adelante y en áreas del proceso de montaje, con fuerte presencia de alta tecnología, como las relacionadas con la fabricación de componentes, el proceso productivo se empezó a encontrar cada vez más automatizado, disminuyendo ostensiblemente las tareas de tipo repetitivo y tendiendo hacia una organización del trabajo bastante más integrada.

Esta integración ha supuesto agrupar en un mismo puesto de trabajo una variedad de tareas y funciones, tanto directas como indirectas. De este modo, a las tareas directas de producción, de las que tradicionalmente se ha ocupado el operario, se añadieron otras indirectas como las de preparación de máquinas, de mantenimiento, de control de calidad e, incluso, funciones de programación y de regulación del flujo de trabajo.

De hecho, en estas áreas la mayoría de los trabajadores han actuado como controladores de sistemas, hasta el punto de que las pocas tareas de carácter manual que han permanecido, han podido repartirse fácilmente.

No obstante, pueden divisarse otras áreas, en las que se han combinado estructuras de alta y de baja tecnología, como las de carrocería o de pintura, lo que ha dado como resultado grupos de trabajadores altamente cualificados ocupados de los sistemas automatizados, junto a amplios sectores de fuerza de trabajo manual con bajos niveles de cualificación. El predominio del trabajo manual, ha sido aún mayor en las cadenas de montaje, a pesar de los cambios tecnológicos que se han introducido en ellas. Aquí, los cambios fueron y posiblemente van a ser todavía lentos, por toda una serie de razones, más económicas y de relaciones industriales que tecnológicas.

Por último, en el sector de la construcción, sobre todo en las grandes empresas, en la actualidad se están experimentando cambios con la introducción de nuevas tecnologías. De manera general, se observa una doble tendencia. Por un lado, existe una necesidad creciente de especialistas altamente cualificados en áreas donde se da un mayor grado de complejidad técnica; sobre todo con relación a la utilización de sistemas de control por ordenador y de tecnología informática en general.

Junto a esta tendencia hacia la especialización, según el estudio realizado por Ducatel, K. (1994), existe otra paralela orientada hacia la polivalencia, que viene exigida por diferentes tipos de trabajo, incluidos los de reparación y mantenimiento.

Estas tendencias, sin embargo, no reflejan la situación del sector en su conjunto. Según Miguelez, F. (1990: 35 – 54), en cuanto se desciende a la realidad de las empresas y se observa su funcionamiento en un contexto como el español, enseguida aparece la diversidad de condiciones de trabajo de unos colectivos y otros.

Siguiendo el hilo argumental de este autor, se pueden encontrar puestos con interesantes contenidos de trabajo ocupados por trabajadores altamente cualificados, localizándose sobre todo en las grandes empresas y en los núcleos centrales de las pequeñas. Junto a éstos estarían los oficiales especialistas de las grandes empresas, trabajadores estables, que consiguen mantener unas condiciones salariales razonables a través de la negociación colectiva, pero cuyo trabajo es bastante limitado en términos de contenido, iniciativa y control, aspectos que sin duda retratan el gran colectivo bancario. Muy distinta es, sin embargo, la situación de estos mismos oficiales especialistas en la pequeña empresa, caracterizados por la inestabilidad laboral y un tipo de trabajo menos interesante. Por último, no debe olvidarse, según este autor, el segmento de trabajadores temporales, sin cualificación alguna, que en la mayoría de los casos realizan un trabajo empobrecido y en condiciones de total precariedad. Trabajadores estos últimos que también se están incorporando al sector financiero, como resultado de las políticas de “*Outsourcing*” en servicios centrales y como trabajadores de temporada (por ejemplo sustituciones veraniegas en puestos de caja) en la red de oficinas. Es evidente, que cada uno de los sectores fabriles brevemente analizados, están experimentando importantes cambios organizativos, ligados a la utilización creciente de las nuevas tecnologías, aunque con repercusiones distintas sobre unos colectivos de trabajadores y otros.

Como apunta el profesor Castillo, J.J. (1998 A), el esquema centro - periferia, aunque con diferente intensidad, parece funcionar en los tres, existiendo una minoría importante en unos casos, más reducida en otros, que constituye el núcleo central y ocupa puestos estratégicos, desempeñando nuevos roles laborales, altamente cualificados y cuyo contenido se ha visto enriquecido con el cambio tecnológico. Y, junto a ella, toda una gama de otros colectivos, más o menos periféricos, que va desde los que trabajan en contextos más flexibles y algo menos empobrecidos que en el pasado, a quienes lo hacían conforme a prácticas y formas de organización claramente tayloristas, como es el caso en muchas empresas españolas.

2.3.2. Cambios en la organización del trabajo en el sector comercial

La difusión de la tecnología informática en el sector del comercio ha podido producirse con un cierto retraso respecto de otros sectores como el de la banca, pero hoy es un hecho consumado y con amplias perspectivas de desarrollo e innovación. El símbolo más claro de este desarrollo lo constituyen probablemente los denominados "*Terminales Puntos de Venta*". Su extensión cada vez mayor, tanto en grandes superficies de venta como en tiendas y comercios, se ha visto facilitada indudablemente por los acuerdos a nivel internacional sobre la identificación de artículos a través de los códigos de barras.

Esto ha permitido, en opinión de Ducatel, K. (1994) por un lado, una mayor rapidez de operaciones, a través del uso de las lectoras ópticas en el cobro de los productos al cliente y, por otro, una mayor facilidad para acumular datos que pueden ser después utilizados en otras actividades: como instrumento de control de existencias, de relación con los proveedores, de organización y planificación interna, etcétera..

Por sus propias características, las grandes superficies y las cadenas de establecimientos son uno de los ámbitos donde los planteamientos tayloristas tienen normalmente mayor fuerza. A menudo, se caracterizan por una división del trabajo bastante grande, una importante centralización del control y escasos márgenes de discrecionalidad para los trabajadores en el desarrollo de sus tareas. Según Smith, S. (1988), la utilización de la información es bien significativa a este respecto: en la mayoría de los casos, los diferentes aspectos del modo de operar de un departamento o de un establecimiento local suelen ser fijados a nivel central, a partir precisamente de los datos proporcionados por las unidades de venta departamentales o locales.

Con lo que incluso los gestores locales, en una cadena de establecimientos por ejemplo, tienen márgenes de decisión bastante limitados sobre cuestiones tales como líneas de productos a desarrollar, presentación de los productos, fijación de precios, promociones, publicidad, fechas de entrega, etcétera..

De hecho, la introducción de la tecnología informática en un contexto taylorista tiene de ordinario repercusiones contradictorias. Por una parte, al simplificarse las tareas, las personas son más fácilmente intercambiables de unos puestos a otros; con lo que se favorece la movilidad funcional y se flexibiliza la gestión de la fuerza de trabajo.

También son menores las exigencias de cualificación y, por tanto, pueden reducirse los costes laborales. Además, la centralización homogeniza una serie de procesos, que pueden realizarse más fácilmente y con importantes ahorros de tiempo; lo que, en principio, incrementa la productividad. Por su parte, los responsables a nivel central pueden utilizar los datos informatizados procedentes de los puntos de venta para planificar las estrategias comerciales según las líneas de productos más o menos vendidas.

La otra cara de la moneda se encuentra en los puntos débiles que tiene toda organización del trabajo de carácter taylorista: el escaso aprovechamiento de las potencialidades de los empleados y, a partir de ahí, los problemas de motivación e interés por el trabajo por citar solo algunos factores propios de un inadecuado clima laboral.

Cabe, sin embargo, otro esquema de organización del trabajo y otra forma de utilización de la tecnología informática. El modelo taylorista responde fundamentalmente a estrategias empresariales que buscan competir en orden al abaratamiento de costes. Ahora bien, desde el momento en que la calidad y el servicio se convierten en algo fundamental para mantener o incluso ganar posiciones en un mercado altamente competitivo, las cosas pueden cambiar.

Por ello, es posible que funcionen mejor otras formas de organización del trabajo, con un mayor peso de la cualificación y la profesionalidad. En este contexto, la tecnología, en lugar de venir a remplazar a la mano de obra, se convierte en un elemento de apoyo y de complementariedad de la misma.

Así, por ejemplo, al eliminar o facilitar muchas de las tareas tradicionalmente más engorrosas, permite reestructurar la distribución de tareas y funciones de manera que pueda lograrse una mayor atención al cliente y responder mejor a sus necesidades.

En el mismo sentido, una organización del trabajo descentralizada puede también favorecer una mejor distribución de responsabilidades a todos los niveles: de la sede central a las unidades locales de venta o a los departamentos y, dentro de éstos, de los responsables a los diferentes grupos de trabajo. De esta forma, los responsables locales o departamentales pueden disponer de una mayor autonomía de decisiones para mejor ajustar las estrategias generales a las condiciones concretas de su entorno. Todo ello conlleva que al disponer fácil y rápidamente de los datos que proporciona la tecnología informática pueda ser de gran utilidad, ya que permiten ver lo acertado o incorrecto de determinadas políticas de compras o de ventas y, oportunamente, corregir la estrategia si es necesario o reforzar aquellas líneas de actuación que se hayan mostrado más positivas.

El que las empresas comerciales opten por una forma u otra de organización del trabajo depende de una variedad de factores. De ellos, el principal es sin duda su posición en el mercado y la rentabilidad que en él puedan sacar utilizando de una u otra forma sus recursos materiales y de personal. De todos modos, lo que es evidente es que, si se quiere organizar el trabajo en orden a la responsabilidad y la autonomía profesionales, es requisito indispensable eliminar la precariedad contractual de las plantillas. Y, en sentido positivo, es necesario desarrollar las cualificaciones de los trabajadores a todos los niveles. Esto, a su vez, requiere un buen nivel de formación inicial, así como el desarrollo posterior de la misma a través de la formación continua.

Además, obviamente, de ofrecer ciertos cauces de promoción interna que permitan integrar a los empleados en la marcha de la empresa.

2.3.3. Cambios en la organización del trabajo en el sector financiero

Como se desarrollará en mayor profundidad, la producción y desarrollo de servicios financieros viene experimentando cambios considerables ligados a la creciente competitividad de los mercados, así como a la utilización masiva de las nuevas tecnologías. La competitividad está llevando a desarrollar nuevos productos y nuevos servicios con el objetivo de ampliar la cuota de mercado.

Ello comporta, según la interpretación de Castaño, C. (1994), que por otra parte compartimos, una reestructuración de las actividades, dentro de la cual las tareas comerciales y de atención al cliente cobran cada vez un peso mayor respecto de las puramente administrativas y contables.

Es en este contexto en el que se enmarca la utilización de las nuevas tecnologías. Para reducir costes de mano de obra, al automatizar muchos de los procesos de manejo de información y de datos, simplificando así infinidad de tareas burocráticas. Pero, no por ello debe caerse en reduccionismos, ya que también ellas facilitan y potencian las nuevas funciones comerciales y de adaptación a las necesidades específicas de los diferentes segmentos de clientes.

En las primeras fases de la utilización de los ordenadores en el sector financiero, se produjo una clara tendencia hacia la concentración de operaciones y servicios en las oficinas centrales.

En ellas estaban ubicados las grandes computadoras que había que rentabilizar al máximo, utilizándolas tanto en tareas rutinarias de archivo de información como en el tratamiento de datos para los diferentes servicios financieros. Esto permitía aligerar a las sucursales de toda una serie de tareas repetitivas, de las que ahora se encargaba el nuevo centro de procesos de datos. Por otro lado, sólo la sede central estaba en condiciones de ofrecer a los clientes la gama completa de servicios especializados.

Con el tiempo, esta tendencia se ha mostrado poco rentable en términos de aprovechamiento de recursos y de respuesta a las exigencias de los mercados. Lo que ha hecho que se haya ido imponiendo cada vez más el enfoque descentralizador. Aun cuando ciertos servicios muy especializados siguen siendo responsabilidad exclusiva de los servicios centrales, el conjunto de oficinas locales ha pasado a desarrollar una variedad de actividades y a prestar a los clientes servicios de todo tipo. En este sentido, la descentralización supone una mayor autonomía de organización y de funcionamiento interno, a la vez que mayores responsabilidades respecto de los resultados de su actividad.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, los empleados tienen encomendada una mayor variedad de tareas y responsabilidades. Y esto, a su vez, lleva consigo ciertos cambios, tanto en los flujos de información cómo en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo con eficiencia sus funciones, los empleados necesitan disponer de una amplia información sobre productos, procedimientos y clientes. Y ello exige flujos de información rápidos y relativamente abiertos para que puedan acceder a ella todos cuantos la necesiten. Igualmente, tiende a incrementarse la capacidad decisoria a todos los niveles a través de procesos de

descentralización y delegación de la misma. Así, por ejemplo, se tiende a delegar a empleados de los niveles más bajos la solución de los problemas que plantea la gestión de productos y servicios en curso, lo que permite liberar a los gestores y técnicos para desarrollar productos y servicios nuevos. Aunque la organización sigue siendo jerárquica, se tiende a reducir los niveles de jerarquía, tratando de dar, por el contrario, mayor importancia a las relaciones de carácter horizontal, para favorecer así la comunicación interna y la integración de todos en una actividad común.

“*Funcionar*” en un entorno organizativo como éste exige un conjunto de capacidades y cualificaciones bastante amplio. Por un lado, hace falta lo que suele denominarse un conocimiento “*contextual*” o conocimiento de los productos y servicios que ofrece la oficina bancaria, características de los mismos y procedimientos para su gestión, tipos de clientes con la que se ha de tratar y necesidades específicas de cada uno de ellos, etcétera..

Pero también son necesarias cualificaciones de carácter más general, menos ligadas a las características específicas de cada entidad bancaria. Así, en relación con el uso de la tecnología informática, es indispensable un fácil manejo de la misma, familiaridad con los programas utilizados, saber conectar con redes informáticas complejas para acceder a bases de datos o transformar los datos en información útil para abordar cuestiones específicas, etcétera..

Es por todo ello, que un análisis riguroso del nivel de cualificaciones profesionales, no debe quedarse en las representaciones y / o manifestaciones externas, sino en profundizar en aquellos elementos que influyen más o menos decididamente en su concepción. Según Carrillo, J. (1994 : 117) en un estudio realizado en el “sector automotriz”, pero que entendemos es perfectamente extrapolable al fenómeno de las cualificaciones bancarias, al menos tres aspectos influyen: la cualificación como ámbito individual (o atributos propios del individuo, tales como los años de estudio y / o destrezas aprendidas), como ámbito del proceso de trabajo (o exigencias en consonancia con los requerimientos del puesto) y como ámbito de la estructura organizacional (o estructura ocupacional)

Es precisamente combinando estos tres elementos, cómo el nuevo papel comercial y de atención al cliente requiere de nuevas capacidades que permitan para planificar el propio trabajo, organizar racionalmente el tiempo, plantear las cuestiones en el marco de la estrategia de la entidad, etcétera;

y dotarse de capacidades de comunicación y relaciones sociales, para funcionar de forma coordinada con otros empleados o departamentos, así como para poder conectar con las necesidades de los clientes y responder adecuadamente a ellas con la gama de productos que exige una “venta proactiva”.

Ahora bien, no hay que olvidar que esta configuración del contenido del trabajo y de su organización no repercute por igual y en el mismo grado en todos los empleados. Así, por ejemplo, se habla de la necesidad de polivalencia para poder responder a las nuevas exigencias que tiene planteadas la empresa en el mercado. Pero el significado de este término no es el mismo en todos los casos.

En muchos de los puestos de trabajo, se puede advertir una “*Polivalencia Horizontal*”, en el sentido de que se acumulan varias tareas, pero todas ellas situadas a un mismo nivel de cualificación, normalmente no demasiado exigente.

En cambio, hay otros puestos considerados estratégicos dentro del planteamiento de la empresa, en que la polivalencia tiene un carácter “*Vertical*”, en el sentido de que tiende a ampliar las tareas hacia arriba, hacia mayores exigencias de cualificación y de responsabilidad.

Mientras que en el primer caso, se trata de una simple “ampliación” de tareas, en el segundo se asiste a un verdadero “enriquecimiento” del puesto de trabajo. Haciendo nuevamente una incursión en el ámbito financiero, podría establecerse una comparación entre los puestos de red y los pertenecientes a la órbita de estructuras intermedias y servicios centrales.

Con relación a la polivalencia y a los criterios de rentabilidad subyacentes en una estructura de costes, es oportuno añadir un factor de gran importancia: la rotación. Como es bien sabido, en la teoría económica tradicional, la rotación, que no es otra cosa que una expresión de la polivalencia no tiene ningún coste.

El trabajo se considera como un factor de producción variable y los empleadores se supone que contratan un trabajo por hora o por día a una tasa por hora o por día. Ahora bien, Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 363) señalan que la rotación comienza a suponer un coste sólo cuando el trabajo se convierte en un factor de producción cuasi fijo. En este caso, el trabajo toma algunas de las propiedades atribuidas tradicionalmente al capital y los empresarios incurren en costes si un

trabajador se va y debe ser reemplazo, independientemente del tiempo trabajado. Estos costes son fundamentalmente dos: el coste de terminación y el de sustitución (reclutamiento, selección y formación) y es precisamente en estos tres últimos donde la empresa concentra su máxima atención buscando la mayor rotación un contexto de máxima rentabilidad.

2.3.3.1. Reflexiones sobre los cambios en la organización del trabajo y sus repercusiones en los niveles de cualificación profesional

Castillo, J.J. (1987 A : 374) señala un apasionante e inquietante mundo a la vez, en el que se agitan diferentes ingredientes para explicar la realidad social que configura el mundo del trabajo: *“Crisis de cantidad, precarización y escasez de puestos de trabajo, por un lado, y crisis de calidad, rechazo del trabajo, nuevos comportamientos sociales, por otro, presentan ante nuestros ojos una realidad contradictoria.”*

Según Escudero, G. (1987 : 108) podemos afirmar, sin temor a equivocarnos en exceso, que en el futuro, las situaciones vividas hasta el momento han de cambiar a un ritmo más vertiginoso que las acontecidas hasta el momento actual, y aunque difícilmente modelizables, no es aventurado sospechar que *“las tareas rutinarias y repetitivas van a quedar relegadas a la máquina, y al factor humano se le van a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.”*

Cuando se analiza la organización del trabajo, Cohender, P. (1988) advierte de la posibilidad de encontramos importantes diferencias entre países, consecuencia de factores estructurales y estratégicos propios de cada entorno económico y social.

Esta situación todavía puede verse más agudizada, en cuanto se desciende al nivel de sectores o ramas de actividad, sea en la industria o en los servicios: las diferencias son considerables entre unos sectores y otros, así como entre empresas pertenecientes a un mismo sector. Incluso dentro de una misma empresa, las formas de organización del trabajo pueden diferir según nos encontremos ante actividades y puestos de trabajo considerados estratégicos o frente a otros más secundarios y periféricos.

Si algo parece no generar amplias discrepancias en este tema, es que no parece existir un nuevo modelo de organización del trabajo que se esté imponiendo regular y sistemáticamente en el conjunto de las actividades económicas y de las empresas.

Pueden encontrarse actividades en que, como hemos visto, están desarrollándose con fuerza nuevas formas de organización del trabajo, capaces de superar bastantes de los aspectos más negativos del modo de hacer taylorista o de sustituir el esquema tradicional de los oficios. Hay puestos laborales o grupos de trabajo polivalentes, donde se ha producido un verdadero enriquecimiento de tareas, una elevación de las cualificaciones técnicas y sociales, y una ampliación de las competencias y responsabilidades.

En el caso de muchos de estos trabajadores y equipos de trabajo, su colaboración constante con técnicos e ingenieros puede llegar incluso a hacerles compartir ciertos elementos de su profesionalidad. Y lo mismo puede decirse de determinados puestos y grupos de trabajo, considerados estratégicos, como el sector financiero.

Junto a estos grupos y colectivos, que desempeñan unas tareas y trabajan en un contexto laboral claramente distintos de los del modelo taylorista, hay muchos otros, sin embargo, en situaciones bastante menos positivas. En unos casos, puede incluso estarse produciendo un rediseño de la producción que tienda a reforzar el taylorismo en la organización del trabajo. Ciertos sectores como la alimentación, el textil y la construcción o, en el sector servicios, determinados espacios laborales del comercio, la hostelería o los servicios de limpieza, son claros ejemplos de ello. Linhart, D. (1993 : 63 - 74) menciona que de manera más general, en la mayoría de los casos nos encontramos con situaciones intermedias.

Situaciones en que se mantienen, por un lado, los rasgos fundamentales del modelo taylorista de organización del trabajo, pero a la vez, se introducen ciertos elementos nuevos con el objetivo precisamente de evitar los inconvenientes que las prácticas tayloristas plantean en ciertos contextos económicos o con determinados colectivos de trabajadores.

A la hora de explicar los cambios en la organización del trabajo, y el sentido de los mismos, el argumento más sólido de los que suelen utilizarse es el de la influencia del mercado.

La necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado para poder competir a nivel nacional e internacional, es lo que estaría produciendo en las empresas tanto los cambios tecnológicos como los organizativos.

Esto no significa necesariamente que las exigencias del mercado lleven siempre hacia formas de organización del trabajo más cualificantes y enriquecedoras para los trabajadores. El argumento de que se está pasando de competir vía precios a hacerlo en orden a calidad y que para ello es fundamental contar con una fuerza de trabajo cualificada capaz de trabajar con la autonomía y responsabilidades propias de un profesional, no deja de ser una generalización más o menos cuestionable, cuando el hecho de la precarización es algo próximo.

La realidad es bastante más compleja. La mayoría de las empresas tratan de buscar un equilibrio entre calidad y costes, cuando se obvia un aspecto clave: la inversión en el capital humano, en su formación y desarrollo; lo cual va implícitamente ligado a la reestructuración de los procesos de producción y de trabajo, al desarrollo de nuevas técnicas de gestión y de implicación de los trabajadores. Streeck, W. (1987 : 281 - 309) afirma que por ello, las empresas tienden a aplicar políticas diferentes con unos colectivos de trabajadores y otros. Aquellos cuyas tareas y funciones son consideradas estratégicas para alcanzar los objetivos de la empresa, se verán más potenciados y trabajarán en entornos organizativos más ricos. En cambio, para rentabilizar a muchos otros colectivos de trabajadores se considerará más apropiado mantener formas tayloristas de organización del trabajo, aunque sea introduciendo en ellas ciertos elementos de flexibilidad. Así, una empresa tenderá a desarrollar las cualificaciones del personal y a introducir formas más profesionales de organización del trabajo, sólo en la medida en que esté en condiciones de rentabilizar en el mercado los costes que todo ello puede suponerle.

En cuanto al peso del factor tecnológico, ya se ha visto cómo el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo tiende a ir ligado a él. La introducción de nuevas tecnologías es a menudo un elemento que exige, estimula y puede facilitar los cambios organizativos. Pero para ello tienen que darse las condiciones; no es una cuestión automática.

De hecho, en muchos casos, con la introducción de nuevas tecnologías se busca simplificar tareas y funciones, de manera que puedan abaratare los costes de la fuerza de trabajo. En este sentido, un determinado tipo de tecnología puede rentabilizarse muy bien en el marco de un organización taylorista del trabajo.

Por el contrario, como señalan Eiraud, F.; D' Iribarne, A. y Maurice, M. (1988 : 55 - 77), en otros contextos, sólo pueden aprovecharse todas las potencialidades tecnológicas utilizando una fuerza de trabajo altamente cualificada en un entorno organizativo de autonomía y responsabilidad.

En este sentido, cambio tecnológico, cualificación de los trabajadores y organización del trabajo son variables que se influyen mutuamente, tanto en positivo como en negativo.

A menudo se habla del cambio tecnológico como factor de desarrollo de la cualificación y de transformación de la organización del trabajo. Pero, no es menos cierto la influencia en sentido inverso: allí donde existe una fuerza de trabajo cualificada y una organización del trabajo profesional, se está en mejores condiciones para aprovechar todas las potencialidades de las nuevas tecnologías.

Para funcionar eficientemente en un entorno organizativo exigente es necesario desarrollar en los trabajadores cualificaciones y competencias de todo tipo. Pero puede que sea aún más importante la relación de las variables en el otro sentido: una fuerza de trabajo cualificada y profesional acepta difícilmente funcionar en un contexto organizativo taylorista; por el contrario, va a tratar de empujar hacia formas de organización del trabajo más acordes con su cualificación y su profesionalidad. El caso alemán es un ejemplo significativo de lo que ocurre en nuestro entorno europeo, según recogen los profesores Kern, H. y Schumann, M. (1989).

Según Escudero, G. (1987 : 105): *“Es posible afirmar que la automatización de los procesos industriales [por extensión podríamos hablar de los del sector servicios, como es el caso de la banca] induce unos profundos cambios en los perfiles ocupacionales, en razón tanto de las modificaciones de las características técnicas de tales procesos como en la preparación y adiestramiento de la mano de obra aplicada a los mismos”*, lo cual no hace sino apuntar como es necesario dotarse de medidas paliativas que aminoren el reto de los trabajadores ante un entorno competitivo y cambiante.

En este sentido, y siguiendo nuevamente a Escudero, G. (1987 : 108), varios son los elementos que permiten modelizar un nuevo esquema de cualificaciones profesionales, entre los que se mencionan los siguientes: acciones de divulgación y mentalización; profundización en los conocimientos técnicos; desarrollo de programas específicos de formación, con inclusión de materias nuevas ajenas a los ciclos convencionales de formación profesional y por último; períodos de entrenamiento y readaptación “*a pie de línea*” con la asistencia de un monitor.

Por último, la transformación del trabajo en su contenido y formas de organización está ligada al tipo de relaciones industriales que predominan en una economía, un sector o una empresa concreta. Lo que suele denominarse el modelo tradicional de relaciones industriales se ha caracterizado siempre por una clara distribución de áreas de competencia entre el empresario y sus representantes, por un lado, y los trabajadores y los suyos, por otro. Las políticas financieras, de mercado, de organización de la producción, la tecnológica, etcétera son prerrogativa exclusiva de la empresa.

Los sindicatos lamentablemente no se ocupan de este tipo de cuestiones o lo hacen muy tibiamente, sólo desde el punto de vista de las consecuencias que puedan tener para el empleo o para aspectos concretos de la negociación colectiva (salarios, clasificaciones, ritmos de trabajo, etcétera) Se produce así un claro aislamiento de la negociación colectiva respecto de los temas fundamentales de la empresa, aspectos que en otros países como Estados Unidos, no parece haberse producido, debido posiblemente a la ausencia de ideologías políticas en el esquema de funcionamiento sindical.

Esta separación entre las competencias y la capacidad de actuación es, sin embargo, cada vez menos capaz de abordar los cambios económicos, tecnológicos y organizativos con que se enfrentan hoy las empresas. El modelo ha podido proporcionar a unos y otros una cómoda división de responsabilidades, pero ha llevado también a adoptar posturas y planteamientos que pueden ser hoy muy negativos para la marcha de las empresas. A la alta dirección, la separación de esferas le ha permitido siempre mantener el control exclusivo sobre los temas fundamentales (finanzas, políticas de mercado, organización de la producción, tecnología, etcétera), sin necesidad de contar para ello con los trabajadores y sus representantes. Por su parte, los sindicatos, y de forma muy evidente en banca, han preferido centrarse en su función reivindicativa, sobre salarios y condiciones de trabajo, y evitar todo lo que fuera implicarse en cuestiones generales de la empresa o adquirir compromisos de difícil justificación ante los trabajadores.

Según mantienen los profesores Sorge, A. y Streeck, W. (1988) el resultado ha sido normalmente una negociación colectiva con contenidos muy limitados, en cuyo contexto se hace difícil abordar hoy los problemas que empresas y trabajadores tienen planteados.

De ahí precisamente que se sienta cada vez más la necesidad de superar el marco estrecho del modelo tradicional y de avanzar hacia otro tipo de relaciones laborales, donde la participación conjunta de empresa y trabajadores en cuestiones que afectan a todos sea una realidad.

Sólo en la medida en que la dirección reconozca a los sindicatos y a los comités de empresa como partícipes de pleno derecho en la organización y funcionamiento de la empresa, se logrará una verdadera implicación de los trabajadores en ella. A su vez, sindicatos y comités estarán también en mejores condiciones para defender los intereses de los trabajadores; los salariales sin duda, pero también muchos otros relacionados con la calidad del trabajo y las formas de organización del mismo. Y no sólo para determinados colectivos de trabajadores, sino para todos, incluidos aquellos que trabajan en sectores, actividades o puestos de trabajo que pueden resultar perdedores en la actual reestructuración de la economía y de las empresas.

CAPITULO 3.

EL PROCESO DE TRANSFERENCIA FORMATIVO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DEL CAMBIO EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL

3.1. LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA COMPRESION DE LA CUALIFICACION PROFESIONAL

El presente epígrafe, tiene por objeto subrayar la importancia de la formación, en ningún momento ajena al desarrollo evolutivo del sector y a la búsqueda de una respuesta temporal a las diferentes necesidades de cualificación por la que ha discurrido el sector.

Una primera aproximación permitirá situar el esquema de funcionamiento que, la tríada tecnológico – organizativo – formacional, ha tenido en las últimas décadas, para de esta forma avanzar en un hecho de singular interés: la irrupción cada vez más intensa de las nuevas tecnologías y más concretamente, el papel que desempeña la formación con relación a ellas.

A continuación, tomando como referencia los estudios de Henry Mintzberg (1990) , se describirá una secuencia que vincula el desarrollo organizativo empresarial con el nivel de formación requerido en cada fase del modelo, analizando las repercusiones que tiene sobre los niveles de cualificación profesional.

Por último, se reflexionará acerca de que efectos se han producido como consecuencia de la combinación de elementos tecnológico – organizativos en la definición del puesto, sin olvidar el papel de la formación como elemento conductor de estos cambios.

3.1.1. Esquema histórico del funcionamiento tecnológico – organizativo - formativo en banca

Un análisis del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, de los esquemas organizativos y de los propios sistemas de formación, en el ámbito de las entidades bancarias, sitúa este esquema que ayuda a explicar, al menos en parte, la interdependencia entre variables.

Con objeto de percibir cómo ha discurrido este cambio, a continuación se detallarán los hitos más significativos experimentados en los últimos cuarenta años, para centrar posteriormente el actual estado de la cuestión:

- . **Años 60.** Desde una perspectiva tecnológica, la presencia de nuevos métodos es prácticamente inexistente, las entidades bancarias de aquella época contaban con instrumentos mecánicos que permitían de una manera totalmente manual, ayudar a la clasificación de operaciones. Los artilugios existentes, se reducían a grandes máquinas calculadoras que permitían realizar un número limitado de operaciones aritméticas, junto a innovadores sistemas de archivos, dado el creciente número de impresos y formularios derivados de nuevas operaciones existentes en el mercado. El continuo y constante empleo de máquinas de escribir junto a las llamadas telefónicas y telegramas permitían acelerar las operaciones de "*Larga Distancia*" (a menudo realizadas en la misma plaza). Finalmente y de una manera muy tímida, sobre todo a finales de los años 60, comenzaron a aparecer los "*Centros de Cálculo*", precursores de los actuales "*Centros de Proceso de Datos*" (CC.PP.DD.)

En lo que se refiere al esquema organizativo del sector, su grado de desarrollo era sencillo, fundamentándose en estructuras piramidales cerradas, en las que el factor antigüedad primaba sobre la experiencia, dado que esta última se cimentaba tras largos años, en los que la repetición de tareas permitía la adquisición de una serie de habilidades que eran sistemáticamente reproducidas y transferidas al resto de la organización. En este sentido, la cualificación del trabajador iba en consonancia con su propia carrera profesional.

La formación como tal, se limitaba a la transmisión de conocimientos orales, que comenzaban en el momento en que las personas se incorporan a la entidad, normalmente “Botones” que por vínculos familiares o personales accedían al puesto de trabajo. Sólo tras largos años de entrenamiento y por la confianza merecida por parte de sus superiores, el individuo ascendía en el escalafón siendo de esta forma recompensado. De algún modo se cualificaba a quien en opinión de los superiores lo merecía.

Años 70. Tecnológicamente se asiste a la implantación del Teleproceso, permitiendo la realización de operaciones “On – Line” o en “Tiempo Real”, transformando la operativa bancaria y proporcionando una mayor agilidad en la gestión. Sin embargo, el período de tiempo concedido a esta nueva revolución, parece dar paso a otra fundamentada en la denominada “Banca Electrónica”. La creciente aparición de nuevos productos y servicios financieros, así como el mayor número de operaciones, requiere de la creación de “CC.PP.DD. ”, aunque descentralizados en función de la división geográfica de las entidades bancarias.

Los esquemas organizativos, poco a poco se van volviendo más complejos como consecuencia de una mayor presencia de sucursales, repartidas en el territorio. Esto requiere la creación de estructuras intermedias y la aparición de nuevos elementos organizativos como: centrales contables, departamentos de extranjero, valores y riesgos, por citar sólo algunos. Los mecanismos de control y coordinación entre la cúpula directiva y la red de sucursales, justifican la creación de estas estructuras y de ahí, el despegue en cuanto al nivel de recursos humanos necesarios para dar soporte a la red comercial.

Como consecuencia de una mayor especialización, se requiere de nuevos perfiles profesionales, momento en el que comienzan a surgir tímidamente departamentos de formación, y cómo venía siendo habitual, la aparición de academias privadas especializadas en “Banca y Comercio”, que bien formaban a los “Botones” con cierta experiencia, o a aquellas personas con estudios elementales que accedían a ellas, para preparar las oposiciones que regularmente se convocaban.

Es curioso destacar que los preparadores, podían ser los mismos jefes que fuera de la jornada laboral impartían clases a los empleados. La formación se circunscribía a clases presenciales y a la superación de las pruebas que se recogían en los correspondientes temarios. La descualificación profesional aún con todo seguía controlándose por la organización, ya que el plazo de respuesta era más o menos inmediato. La cualificación era un proceso abierto, en el que los empleados podían optar por seguir su formación o mantenerse con los conocimientos que habían consolidado. Los cambios se producían con notable lentitud y el margen de respuesta era largo.

- . **Años 80.** Desde la perspectiva tecnológica, esta década ha sido una de las que han contribuido a un mayor desarrollo de las aplicaciones informáticas, buscando una mecanización de las operaciones y no tanto el rediseño de los procesos de trabajo. Por esta razón se puede afirmar que la búsqueda de la excelencia operativa es una de las asignaturas pendientes de esta década, aunque, sin embargo, es un punto de partida suficiente para acometer medidas racionalizadoras del proceso, que se darán en los comienzos de los años noventa.

La aplicación de nuevas arquitecturas en el desarrollo de los sistemas, ha requerido de profesionales del sector informático que se han incorporado a las plantillas de las organizaciones, sobredimensionando en exceso a las propias estructuras organizativas. Sin embargo, la descualificación no representaba riesgos tan evidentes como en la próxima década, ya que de cara al usuario de la red de oficinas, todos los cambios se producían a un nivel operativo - administrativo.

Organizativamente la creación de estructuras matriciales, así como el mayor peso concedido a los departamentos de organización, parece consolidar la obsesión por la racionalidad organizativa. La adopción de prácticas de management, a los modelos de funcionamiento interno del banco, así como la contratación de empresas de servicios profesionales, quiere cubrir la ausencia de profesionales especializados en determinado tipo de tareas.

Como consecuencia del despegue organizativo, muchos de los actuales mandos intermedios de las entidades bancarias, son consultores que comenzaron a colaborar en proyectos, para más tarde ser “fichados” por la organización, como demuestra un estudio realizado por García Puertas, F. y Olaz, A. (1996)

La frenética carrera por “*Reorganizar la Organización*” requería de un personal experto con un “*Know – How*” que permitiera poner en marcha planes ambiciosos, ante lo cual cabían dos posibilidades, especializar a estas personas en centros de prestigio donde pudieran adquirir estas competencias técnicas o bien, como ya se comentó, incorporar a la plantilla a aquellos que ya las poseían. En la medida en la que los cambios se producían a una mayor velocidad, menor era el tiempo que perduraban los conocimientos, la descualificación se substituía por reemplazar a unas personas por otras.

- **Años 90.** Tanto tecnológica como organizativamente las nuevas organizaciones bancarias, tras haber superado con mayor o menor éxito la fase de mecanización, parecen apostar por la “*Reingeniería de Procesos*”, término acuñado por Hammer, M. y Champy, J. (1993), que en palabras de los autores no pretenden otra cosa que “*Reinventar la Empresa*”. Esta filosofía empresarial, no exenta de cierto esnobismo y pretenciosidad, busca orientar a la organización desde una perspectiva de procesos, en la que las fases de mecanización no son sino sólo una parte de una entidad mayor que debe ser analizada. Esta estrategia no busca sino combinar, los aspectos ingenieriles con un mayor acercamiento al cliente, a través de una mayor transparencia informativa y calidad de servicio.

Un nuevo modelo de banca se está produciendo, como resultado de nuevas estrategias tecnológicas y organizativas. Como ejemplo cercano, García Montes, T. (1993) señala el actual acceso a las funciones bancarias, especialmente por parte del cliente, a través de “*Internet*” y la “*Banca Telefónica*”. Mientras tanto y en este proceso de reconversión, todavía coexiste el esquema tecno - organizativo - formativo que empezó a fraguarse en el último tercio de la década anterior. La cualificación empieza cada vez más a depender de uno mismo, ya que la propia organización no siempre tiene toda la capacidad de respuesta que ella quisiera.

En la banca se ha producido, por tanto, un cambio significativo en cuanto a la racionalización de los procesos y de los resultados esperados, sólo cabe conocer cómo el desarrollo de las capacidades y habilidades directivas puede ayudar a mejorar las cifras de beneficio de la organización.

Sin embargo, y debido a los aspectos señalados con anterioridad: globalización de mercados y el consiguiente acceso a nuevos productos y servicios financieros, creciente competitividad sectorial en búsqueda de la excelencia y eficiencia productiva, mayor información y cultura financiera existente en los consumidores, desarrollo de nuevos hábitos y jerarquización en los gustos y preferencias de los clientes y el despegue económico experimentado, coge de sorpresa a una ingente bolsa de trabajadores, que todavía sitúan a la empresa como en décadas anteriores.

3.1.2. La formación como complemento al enfoque tecnológico

Dentro de la planificación estratégica en banca, además de la tecnología, la formación es considerada como una de las variables claves para evitar el envejecimiento de las organizaciones (descualificación). La combinación de un aspecto cuantitativo (la tecnología) con otro cualitativo (la formación), no debe producir sino sinergias, sólo en la medida en que la dirección, sentido e intensidad de cada una de ellas busque una finalidad común.

Un paradigma que más tarde se analizará con mayor detalle, advierte que los tradicionales saberes, como ha sido el tratamiento contable de operaciones, que requería de una preparación adquirida tras largos años de antigüedad, en el momento actual, con la introducción del marco tecnológico, se reduce a la experiencia en el uso de un determinado software, que puede asimilarse en período un tiempo infinitamente menor.

Motivado por la irrupción de las nuevas tecnologías, los cambios en los modos de hacer, del saber hacer y de la gestión, llevan a situaciones en que con la presencia de un nuevo “*Arsenal Tecnológico*”, las nuevas tecnologías ponen de manifiesto las lagunas y carencias que buena parte de los trabajadores llevan incorporadas tras largos períodos de una actividad reactiva ante su futuro profesional.

Ante esta situación, la solución más autojustificatoria quiere hacer ver cómo la tecnología genera desempleo, cuando lo que hace probablemente es lanzar un “*Mensaje de Socorro*” a la organización.

Lógicamente y frente a ello la organización, trata de responder con nuevos esquemas formativos, que inevitablemente cuentan con la tecnología en una doble dimensión: como medio, para realizar su formación y como fin, para extraer de ella su máximo provecho.

Mientras que antiguamente entre la persona y la tarea no existía prácticamente ninguna mediación, en la actualidad entre la persona y la tarea se encuentran dos enganches que limitan y condicionan su propia relación: la estructura organizativa y la tecnología. En este sentido la formación, como técnica y como elemento de supervivencia trata de unificar y homogeneizar el proceso, evitando distorsiones, desajustes y conflictos. De este modo, la formación se convierte en el “*pegamento*” entre el esquema organizativo, la tecnología y en el caso concreto de la banca, la obtención de unos resultados orientados hacia la “*Venta Proactiva*”.

3.1.3. La formación y desarrollo organizacional en banca

En los últimos años se ha acentuado la representación de los trabajadores en sus organismos sindicales. Las reivindicaciones, y en especial las relacionadas con la formación son constantes, rechazándose la disciplina y los modos de ejercer la autoridad de antaño, multiplicándose los incidentes a la hora de negociar. Al mismo tiempo el nivel cultural y educativo ha crecido de forma autónoma en los trabajadores. Ello hace que exista una actitud más crítica entre las personas, a la par que una frustración derivada de expectativas profesionales, que en ocasiones se contraponen a la realización de un horario marcado de principio a fin y un sueldo fijo, sin que por ello se contemple una parte variable en función del cumplimiento de objetivos.

Por otra parte y como resultado de la mecanización de los procesos administrativos, se ha producido una liberalización de personal operativo de servicios centrales, razón por la que en estos momentos la empresa bancaria se encuentra con plantillas sobredimensionadas, y desequilibradas por otra parte, ya que en lo que a actividad comercial se refiere, no existen ni actitudes ni aptitudes por parte de estos recursos humanos excedentarios.

El papel que puede jugar la formación en este cambio de las actitudes y aptitudes es clave, motivo por el que además de permitir la adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias profesionales, es un motor de referencia para impulsar el desarrollo organizacional de la entidad.

Haciendo una aproximación de las causas, que muy posiblemente han motivado la descualificación profesional en el puesto de trabajo, se señalan las siguientes:

- . La formación ha sido escasa y se ha centrado fundamentalmente en determinadas áreas y para colectivos ya de por sí suficientemente cualificados de antemano, como se ha tenido oportunidad de comentar siguiendo los **Cuadros 3, 4 y 5** del capítulo anterior.
- . El rápido crecimiento de las estructuras organizativas, en número de oficinas, y, por consiguiente, del personal para prestar el correspondiente servicio, unido a una estructura burocrática, casi militar, basada en la antigüedad en el cargo, ha provocado una promoción rápida y forzosa del personal, teniendo como límite su propio nivel de incompetencia, como señala Peter, L. y Hull, R. (1970) bajo el conocido "*Principio de Peter*".
- . Gran parte de la formación necesaria para el desarrollo de las funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo, se han basado más en la interadaptación mutua de los empleados o la supervisión directa. Cuando el número de empleados ya comenzaba a ser grande, se ha buscado una homogeneización de la formación en consonancia con la normalización de los procesos de trabajo.
- . El papel directivo y especialmente el de la red de oficinas, requiere no ya sólo de conocimientos, sino, además, de habilidades comerciales necesarias para impulsar el crecimiento autosostenido de la organización, como por ejemplo recoge la implantación en el Banco Español de Crédito (1997) del "*Modelo de Funcionamiento Comercial Diferenciado*" ya citado anteriormente.
- . La formación parece ser cuestión única y exclusiva de la organización, cuando en realidad no es solamente un derecho sino una obligación del propio trabajador hacia sí mismo.

La consecución de objetivos a través de la gestión eficaz de las oportunidades, el desarrollo de las capacidades individuales / colectivas, nuevas formas de organización y de gestión de recursos humanos, sistemas de comunicación no tanto eficaces como eficientes, procesos de trabajo racionalizados y coherentes, y la utilización de herramientas tecnológicas son aspectos que indudablemente permitirán el propio desarrollo de las organizaciones.

3.2. EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y LA FORMACIÓN

Este epígrafe quiere analizar las variables que en la actualidad caracterizan a la globalidad de las organizaciones bancarias, el porqué se encuentran situadas en la que denominaremos etapa de “*Normalización de los Resultados*” y más exactamente, qué factores permitirán ir avanzando en la reconstrucción del mapa de descualificación profesional. Para ello se examinará la secuencia evolutiva propuesta por Mintzberg, si bien, este esquema se reformulará desde el papel que juega la formación en el contexto financiero.

Mintzberg, H. (1990 : 27), en su libro *La Estructuración de las Organizaciones* alude a la existencia de Cinco Mecanismos de Control que “... *parecen explicar las formas en que las organizaciones coordinan su trabajo: Adaptación Mutua, Supervisión Directa, Normalización de los Procesos de Trabajo, Normalización de los Resultados de Trabajo y Normalización de las Habilidades del trabajador.*”

Según la lectura que se hace de este esquema, estos mecanismos, responden a una secuencia histórica exportable a las características que los sistemas de formación presentan en el transcurso de su desarrollo organizacional. Haciendo esta salvedad y con el ánimo de no desvirtuar el mensaje original del autor, se tratará de relacionar la evolución de las organizaciones con la evolución que presentan los sistemas formativos, como forma indirecta de examinar el fenómeno de la descualificación profesional.

3.2.1. La Adaptación Mutua

Según Mintzberg, H. (1990 : 27) la adaptación mutua “*consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal*”. Haciendo una transposición a este sector, coincide con aquellas entidades escasamente desarrolladas, desde el punto de vista organizativo, en las que los aspectos formativos tienen un marcado contenido experiencial. Existe una relación más próxima al concepto “*Maestro*” y “*Discípulo*”, que al de “*Jefe*” y “*Subordinado*”.

La posibilidad de transferir los conocimientos para el desarrollo de las acciones propias del puesto se basan en relaciones de confianza, en las que tanto el “*Maestro*” como el “*Discípulo*” deben adaptarse el uno al otro, no ya sólo en el ámbito puramente profesional sino a menudo en el personal. De este modo, el éxito formativo del individuo tendrá un claro componente afectivo. Como puede desprenderse de las afirmaciones anteriores, este tipo de formación presupone la valoración de la experiencia como elemento decisivo y no discutible en el proceso de aprendizaje. Se parte de una descualificación total y se recualifica. Tras años de acoplamiento el proceso de recualificación de un individuo se hace instantáneo en el otro.

Piore, M. (1968 : 435 - 449) se refiere a estas cuestiones desde un punto de vista similar cuando apunta que la conducta que se valora en el trabajo puede ser producida por rasgos de dos tipos diferentes: los rasgos específicos que se adquieren en un proceso llamado “*Aprendizaje Fortuito Automático*” o proceso a través del cual las personas tienden a adquirir automáticamente un grupo de rasgos apropiados al entorno en el que viven o trabajan, simplemente por el hecho de su proximidad al lugar en el que se generan y fortuitos con respecto a la actividad a la que se dedican directamente.

El paradigma de este proceso es la formación que se produce sin que los individuos involucrados sean conscientes de ella, por lo que muchas veces se denomina “*Aprendizaje por Osmosis*”.

Existe, sin embargo, otro segundo componente apuntado por Piore, M. (1983 : 201) el denominado refuerzo secundario: *“La tendencia a la imitación. La mayoría de la gente parece que tiene una tendencia adquirida a desarrollar hábitos directamente imitando la conducta de los que les rodean, generalmente sin un esfuerzo consciente y sin ningún otro refuerzo directo.”*

Siguiendo la línea argumental de Piore, M. (1983 : 202): *“El aprendizaje realizado mediante la imitación y a la conformidad con las normas de los grupos crea una tendencia a que los rasgos productivos individuales sean una función de los rasgos de la gente con la que tienen contacto social y parece que subyace al proceso que los sociólogos llaman socialización.”*

Otra situación en la que puede registrarse esta situación, es en aquellas organizaciones que aun con un grado de desarrollo organizativo superior al que estamos describiendo, cuentan con “Staffs” compuestos por un pequeño número de personas, en los que la formación se produce como resultado de un equilibrio de fuerzas entre el “Jefe – Formador” y “Subordinado – Alumno”.

Como señala Rainbird, H. (1993) la formación puede, igualmente, basarse en procedimientos informales, en este caso los conocimientos y experiencias de trabajo se transmiten de unos trabajadores a otros con la mediación de para determinadas funciones. Con ello, la empresa suele evitarse el coste de cursos estructurados y, con frecuencia, evita también reconocer los conocimientos adquiridos por esas vías.

En cualquier caso, con lo anteriormente expuesto se quiere significar un hecho de especial relevancia: no todas las organizaciones y los colectivos que la integran, ocupan la misma posición y las necesidades formativas deben ser iguales para todos. La descualificación tiene que ver más con las relaciones personales que con la magnitud de los cambios, debido a que el conocimiento se produce más por las destrezas que por un revolucionario cambio tecnológico.

3.2.2. La Supervisión Directa

Siguiendo el esquema anterior, Mintzberg, H. (1990 : 28) señala como elemento diferenciador de esta etapa como: *“[Esta] consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de otra.”*

Es el resultado evolutivo de nuevas situaciones, en las que la complejidad organizativa y el número de personas que desarrollan dichas actividades, requieren de una nueva forma de organización y, por consiguiente, nuevas perspectivas formativas. En este caso la transferencia de conocimientos sigue tomando como referencia la figura del “Maestro” y “Discípulo”, aunque matizado por “Coeficientes de Encuadramiento” diferentes. Si en el caso de la “Adaptación Mutua” la relación era de uno a uno (un jefe - un empleado), en este estadio el “Supervisor” tiene a más de una persona a su cargo.

La supervisión directa presupone la adquisición previa de una serie de conocimientos y experiencias adquiridas, ya no sólo dentro sino incluso fuera del ámbito organizativo de la propia entidad bancaria. Las transferencias formativas tienen como punto de referencia a los individuos que desarrollan labores pautadas, exactamente iguales a las suyas y en último caso a las que proceden del supervisor.

Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 357), señalan como, de algún modo, el componente personal prosigue existiendo y de algún modo el acatamiento de ciertas normas como resultado de un proceso de socialización implícito en el desarrollo formativo: *“La adhesión a estas normas tiende a considerarse como una cuestión de bueno o malo y la comunidad toma represalias contra la conducta que esté en desacuerdo con ellas. Es a este tipo de normas al que se aplica el término de costumbre, tal y como se usa en este trabajo.”*

La formación sigue respondiendo esencialmente a las mismas características del estadio anterior, sólo que la existencia de un mayor número de personas puede implicar una cierta despersonalización formativa.

Este mismo aspecto supone mayores acciones formativas en el momento de detectarse un error, por ejemplo: de naturaleza contable al desarrollar un apunte ante el cliente.

Pueden producirse situaciones como las descritas por Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 355) cuando mencionan que: *“El subordinado puede que no realice el trabajo de una forma tan eficiente como el trabajador con experiencia, pero el dispositivo puede que sea todavía menos caro que la alternativa de tener substitutos con experiencia redundante para substituir a los trabajadores cualificados durante ausencias inesperadas.”*

Al mismo tiempo Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 355) señalan como: *“La formación en el trabajo puede que sea también más económica que la instrucción formal en algunos otros aspectos. Debido a que la formación en el trabajo se deriva del contenido del propio puesto, sólo se limita a las cualificaciones necesarias para el puesto y no supone ningún exceso de formación. Dado que una gran parte de la formación tiene lugar a través de la demostración más que a través de la comunicación verbal pueden servir como instructores personas que serían incapaces de enseñar en un aula.”*

La formación, como en el caso anterior, tiene un marcado sentido experiencial, reduciéndose en ocasiones a disminuir el número de errores en tareas manuales repetitivas (no mecanizadas), pero no a potenciar el grado de conocimientos que permitan autonomía y capacidad de decisión ante situaciones concretas, ya que ésta es competencia del supervisor. La descualificación no es tan previsible ya que la estricta supervisión del superior evita posibles disfunciones.

3.2.3. La Normalización de los Procesos de Trabajo

Existe una nueva etapa en la que tras haber superado el estadio anterior, en la que según Mintzberg, H. (1990 : 29), *“... se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado...”*

Este es el caso de las organizaciones bancarias, caracterizadas por una reestructuración interna, reconversión tecnológica y reparto de las tareas, lo que en consecuencia apuntaba a la racionalización, estandarización, homogeneización, automatización y mecanización final de los procesos de trabajo.

Una vez que las organizaciones experimentan una mayor complejidad organizativa, aumenta su plantilla, se hace mayor la división del trabajo y existe una tendencia a la descentralización, la formación presencial en el lugar de trabajo cede el paso a otra fase que fundamentalmente es teledirigida y estandarizada. Este tipo de situaciones que se registran en el ámbito financiero, suelen ir indefectiblemente acompañadas por la incorporación de nuevos sistemas de información, capaces de soportar el nuevo entramado organizativo y caracterizado por centrar su atención en la red de oficinas, protagonistas de la consecución de las operaciones y objetivos comerciales.

Según Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 352): Los empresarios pueden aprovecharse frecuentemente del proceso de aprendizaje "*Natural*" dividiendo: "*los procesos tecnológicos en puestos y ordenando el emplazamiento físico de los trabajadores de una forma tal que aumente la cantidad de aprendizaje automático que tiene lugar.*"

Esta red de oficinas capta negocio y en consecuencia instrumentaliza dichas operaciones a través de un sistema informático ágil y eficaz, que permita la mecanización administrativa de acciones pautadas, sin que la formación y, por tanto, el conocimiento del producto o servicio realizado abarque como en el estadio anterior, una visión globalizadora del proceso.

Uno de los grandes debates de fondo existentes en el sector financiero es la supuesta creencia de que "*Todo el mundo vale para todo*", casi desde el momento en que las cosas están procedimentadas y con ver una vez las cosas ya son suficientes para reproducirlas de manera inmediata.

Muchas veces, la formación en el trabajo no se reconoce como un proceso distinto, se supone simplemente que un trabajador que ha estado "*merodeando*" durante un tiempo sabrá cómo se hacen ciertas cosas.

No se trata de un proceso de "*Revelación Divina*" o "*Generación Espontánea*". Por analogía con otros sectores productivos creemos oportuno mencionar a Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 352) cuando afirman que: "*En el caso de operarios relativamente simples, se suele dar una breve demostración del puesto a los trabajadores nuevos. Entonces, comienzan a producir ellos mismos, recibiendo ayuda de vez en cuando del capataz o de los operarios vecinos. En los puestos más complejos, sobre todo en los departamentos de mantenimiento de reparación, el novato puede servir de ayudante de un empleado con experiencia. En otros casos la formación tiene lugar a lo largo de una escala de promociones la que el trabajo de los puestos de nivel más bajo desarrolla las cualificaciones necesarias para el nivel más elevado. Los trabajadores también pueden aprender otros trabajos observando a sus vecinos y observando a los trabajadores vecinos. Algunas veces el aprendiz ni siquiera es consciente del proceso de aprendizaje.*"

Así, pues, según Doreinger y Piore, aun cuando los puestos de un departamento no estén relacionados en cuanto a cualificaciones, la capacidad para realizarlos está relacionada con la cantidad de tiempo que el trabajador ha estado “merodeando”.

Y es que la variable tiempo para Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 349) resulta clave para entender estos procesos: “*La tecnología imparte especificidad a las cualificaciones no tanto a través de los movimientos de las tareas que requiere como a través de la velocidad y precisión con que se ejecutan.*”

3.2.4. La Normalización de los Resultados de Trabajo

Según el modelo de los “*Mecanismos de Coordinación*”, una vez que las organizaciones han superado el estadio anterior, éstas se encuentran en disposición de abordar la “*Normalización de los Resultados*”.

¿Cuándo se normalizan éstos? La respuesta que da Mintzberg, H. (1990 : 30) es la siguiente: “*Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.*”

En el caso de la banca española, no está claro que se encuentre en esta etapa, dado que globalmente comparte mucho de la “*Normalización de los Procesos de Trabajo*”, pero bien es cierto, que determinados colectivos aislados y minoritarios dentro de la organización, por su perfil y cualificación profesional, tiendan a situarse en esta fase, ya que según se comentó, de igual modo que existen diferentes niveles jerárquicos, el nivel de formación requerida para el desarrollo del puesto también es diferente.

En esta fase, la formación no sólo debe ser concebida como el medio a través del cual se consiguen los rudimentos necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo, sino el fin por el que se pueden justificar determinados departamentos pertenecientes a la órbita de los servicios centrales, compuestos por personas cuya principal misión es coordinar la actuación del día a día de la red de oficinas, circunscritos a la realización de tareas pautadas y mecanizadas, como respuesta a las directrices marcadas desde la alta dirección.

Los aspectos formativos tendrán, por tanto, una clara correspondencia con la evaluación del potencial y del rendimiento de las personas seleccionadas para recibir esta formación.

Si en los estadios anteriores, y más especialmente en los dos primeros, existía una referencia experiencial merced al carácter imitativo de las acciones que daban contenido y dimensión al puesto, en esta cuarta fase, la formación tiene un carácter más abierto, dado que las circunstancias que rodean la realización de las tareas no pueden tipificarse al cien por cien.

Esto hace que el individuo deberá completar los conocimientos de base, con la interpretación que le brinda su propia experiencia, para asegurar la *“Normalización de los Resultados del Trabajo”*.

Ahora bien, ¿Cómo es posible compatibilizar los resultados de la expresión comercial, con las destrezas necesarias para ello? Aparentemente la respuesta afirmativa que intenta resolver el problema es mediante técnicas de venta. Sin embargo, ¿El vendedor, nace o se hace?, ¿Se puede procedimentar la venta como una parte mas del proceso que lleva a la consecución de los objetivos?

Cabe por último preguntarse, en la línea que se plantean Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 357): ¿Cómo pueden continuar imponiendo fidelidad las leyes consuetudinarias en el lugar de trabajo en un contexto en el que la supervivencia institucional depende del éxito económico?

3.2.5. La Normalización de las Habilidades

Por último, Mintzberg, H. (1990 : 27) anuncia un instante en el que *“las habilidades [y los conocimientos] se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.”*

En este caso, la *“Normalización de las Habilidades”* desde el punto de vista formativo, requiere de una serie de consideraciones previas. De algún modo, se pretende que las habilidades sean punto de partida previo a la realización de tareas, por lo que nuevamente la formación cubre parcialmente todos los requerimientos formativos de la organización.

Este es el caso en que el desarrollo de las funciones va relacionado con las características, no ya tanto de una organización, o de un departamento como en el caso anterior, sino por las propias de los individuos, que generalmente ocupan puestos muy singulares en la empresa.

Lejos ya de etapas anteriores, en que las actividades podían aprenderse mediante acciones formativas específicas, lo que se está demandando es un perfil previo que normalmente va asociado a determinadas capacidades directivas dotadas de un cierto grado de autonomía. La descualificación, por tanto, no es aplicable en el sentido que puede tener por ejemplo en el caso de la Normalización de Procesos de Trabajo.

Del análisis de la secuencia evolutiva anterior caben mencionar tres cuestiones claves:

1. **La descualificación condiciona el desarrollo de las organizaciones**, y el propio desarrollo organizacional requiere de un sistema de formación que le permita trascender el lugar histórico en el que circunstancialmente se pueda encontrar la organización.
2. **Dentro de una misma organización pueden convivir varios tipos de formación y de descualificación profesional** según al nivel jerárquico de sus componentes: la “*Adaptación Mutua*”, “*Supervisión Directa*” y “*Normalización de Procesos*”, parecen relacionarse con individuos ubicados en puestos de línea, la “*Normalización de los Resultados*” parece ir asociada a los mandos intermedios y la “*Normalización de las Habilidades*” va asociada a la alta dirección. Ahora bien ¿Qué sucede cuando a toda una organización se le supone estar en esta fase?
3. **Esta secuencia histórica no debe entenderse, sin embargo, como una parcelación totalmente cerrada**, así por ejemplo la “*Adaptación Mutua*”, puede presentarse en organizaciones situadas en la fase de “*Normalización de las Habilidades*”, lo que permite anticipar que las empresas no razonan desde el punto de vista de los puestos de trabajo sino de personas, lo que estratégicamente puede resultar un error.

3.3. REPERCUSIONES Y EFECTOS DE LA FORMACIÓN SOBRE LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL

Retomado el hilo argumental anterior, que ha servido de referencia para explicar la correspondencia existente entre la estrategia de formación y el nivel de desarrollo organizacional, es oportuno hacer una mínima alusión a cómo los enfoques organizativos han cambiado substancialmente en el tiempo, dando lugar a diferentes efectos.

Por último se conectarán los efectos que, como consecuencia de nuevos esquemas organizativos, pueden afectar al sector financiero, y cómo cuestiones como la polivalencia, la alineación y de forma especial la descualificación profesional, aparentemente deslavazadas y sin una relación precisa entre sí, guardan un efecto - causa común, si son oportunamente relacionadas con la formación.

3.3.1. El proceso de cambio en las organizaciones

En la actualidad, la transformación de la sociedad hace que el nuevo sector emergente de los servicios, y en especial en el caso de la banca, se esté arropando de filosofías, sistemas y herramientas más propios de una sociedad industrial que de la que realmente estamos viviendo.

Ha mediado ya casi un siglo desde que autores como Fayol, H. (1984) y Taylor, F. W. (1984), comenzaran a modelizar las pautas de trabajo de una nueva sociedad industrial. Tiempo después se están intentando “calzar” estos sistemas en empresas de servicios, sin que por otro lado se haya recobrado la memoria histórica que hubiera correspondido tener, para encajar adecuadamente este nuevo momento histórico.

Parece sobreentenderse que es la tecnología, la que debe iniciar el proceso de adaptación a los nuevos modelos organizativos, mientras que por el contrario parece más lógico que sea la organización quien se vaya adaptando a los nuevos desarrollos tecnológicos.

Así, en el reciente siglo XXI, cuando la revolución industrial cede su paso a la revolución tecnológica y de los servicios, no caben aplicar los mismos planteamientos.

Ello no significa cuestionar los resultados obtenidos, sino la necesidad de trascenderlos a un contexto actual, en el que la empresa de corte industrial debe convivir con la empresa de servicios, con orientaciones, estrategias y fines totalmente diferentes.

Los tradicionales enfoques organizativos basados en la definición de funciones y responsabilidades asociados a las distintas áreas organizacionales que a principios de siglo comentó Taylor, F. W. (1984), ceden terreno a nuevas dimensiones, en las que cobra protagonismo la “*Noción de Proceso*”. En este sentido caben destacar dos grandes líneas de actuación, las que promueven algunos autores que genéricamente podrían encuadrarse en la “*Mejora Continua de los Procesos*”, inspirada en acciones graduales para garantizar la eficiencia del sistema, según la línea marcada por Kaoru Ishikawa (1994), y en otra orientación, la basada en medidas más radicales y agresivas como las que promueven las teorías orientadas al “*Reengineering*” o “*Reingeniería de Procesos*”.

Hammer, M. y Champy, J. (1993) “*padres*” de la reingeniería de la empresa, hablan de “*Reinventar la Empresa*” significando que los patrones tradicionalmente empleados, cifrados en la subdivisión de las tareas deben abandonarse en favor de una reunificación de las mismas desde la perspectiva de los procesos.

De hecho, La “*Innovative Arbeitspolitik*” (política innovadora del trabajo), apoyada tanto por empresarios como por trabajadores, que se convirtió en el rasgo dominante de las políticas de racionalización en Alemania durante los últimos años, y que se basa en la amplia utilización de los recursos humanos, está recientemente, poniéndose en cuestión de nuevo.

Sin embargo, como señala Schumann, M. (1999 : 84): “*Los medios para movilizar estos potenciales son la reducción de la tradicional división del trabajo entre tareas directas e indirectas, la eliminación de los tradicionales niveles jerárquicos internos, así como la descentralización de la organización y la extensión y desarrollo de los recursos humanos. Convertir el incremento de productividad es una tarea de todos los actores de la empresa (es decir, no es una tarea exclusiva de los expertos) esperar que todos aporten soluciones a los problemas, la optimización e innovación por parte de todos..., todo esto puede conseguirse mediante el desarrollo integral de las capacidades humanas.*”

El gran telón de fondo no es otro que la apuesta decidida por los recursos humanos, y el compromiso basado en la confianza de que la rentabilidad se puede alcanzar, quizás no de forma

tan inminente como en el corto plazo como sería deseable, pero si garantizando una solución de continuidad en el futuro. En este sentido es interesante la aportación de Schumann, M. (1999 : 84): *“... la ventaja en productividad, por pequeña que sea, que del trabajo taylorista puede obtenerse en el corto plazo promete beneficios más altos en comparación con las ganancias de productividad que mediante diseños innovadores del trabajo pueden lograrse a medio plazo y para los que tiene que hacerse inversiones en el desarrollo de los recursos humanos.”*

Lo que como anticipo se quiere poner de manifiesto, es que el desarrollo de las organizaciones, no puede desvincularse de la formación. Desde otra perspectiva, igualmente puede sugerirse otro tipo de asociación, por el que la propia formación dimensiona de algún modo el propio desarrollo organizacional.

3.3.2. Una nueva dimensión de las profesiones

Si como señalan Castilla, A. y Díaz, J. A. (1988 : 123): *“... la analogía de que el trabajo es como la energía, que no se crea ni destruye, sino que tan sólo se transforma...”*, podemos adoptar una visión más abierta acerca de los aspectos *“Multidimensionales”* que inciden en la nueva profesión bancaria.

Se puede, por tanto, establecer una correspondencia entre la nueva dimensión del trabajo y de las profesiones. Es evidente que con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la cultura de la empresa y a partir de ahí, los sistemas de valoración, han repercutido en la forma en que se perciben los puestos de trabajo y en definitiva determinado tipos de profesiones como la del profesional bancario.

En este sentido, las organizaciones cada vez más conscientes de los cambios habidos, deben tratar de acomodarse a las nuevas situaciones, así como a las posibles circunstancias futuras. Es por ello que la formación se convierte en una variable clave y dinamizadora de este proceso. No es de extrañar que los mensajes corporativos de algunas organizaciones, señalen en referencia al sector que no puede garantizar necesariamente el empleo aunque sí la posibilidad de dar formación a los empleados.

“Aprender a Aprender”, es el lema de aquellas organizaciones *“Aprendientes”*, sin embargo, a veces, solo se trata de marketing interno, sin que por ello se comprometan claramente con el individuo.

Braverman, H. (1974) arremete contra los métodos Tayloristas, en cuanto a los fenómenos de descualificación profesional, al diluir las “Skills” del trabajador en el desarrollo de un proceso, haciéndole perder su visión global.

Esta es quizá una de las mayores curiosidades del tema, es decir, cómo se está produciendo un proceso de transferencia en la implantación de sistemas industriales de producción hacia el sector servicios, como consecuencia del desarrollo tecnológico hasta ahora existente.

Mediante esta disolución de las tareas (fragmentación y estanqueidad) se consiguen varios efectos, entre los que deben mencionarse especialmente: una pretendida mayor productividad y un “Efecto Aislamiento” que permita controlar tanto los puestos de trabajo como a las personas que circunstancialmente lo estén ocupando.

No siempre el impacto que un hecho de naturaleza tecnológica tiene sobre un determinado colectivo profesional, es necesariamente exportable a otro grupo de ellos. Esto hace que en el caso de la banca tradicional, sector en el que las nuevas tecnologías siempre han tenido un protagonismo y un lugar puntero en el desarrollo de las mismas, no todas las personas reaccionan de la misma manera.

Mientras que por ejemplo para las élites, el desarrollo de las nuevas tecnologías es un elemento de refuerzo que les permite distanciarse y mantener un control efectivo de los subordinados, para estos últimos según manifiesta Castells, M. (1988 : 25): *“La informatización está teniendo un efecto de descualificación, puesto que lo único que aprende el empleado es el manejo del terminal, que se le enseña en unas horas, sin explicarle mucho más para que sirva todo aquello. Cuando lleva 5 o 6 años trabajando con un terminal, ya no sabe hacer absolutamente nada.”*

Posiblemente esta afirmación cuanto menos puede ser matizada. Es probable que la persona que trabaja de una manera totalmente sistematizada, se termine convirtiendo en un “Autómata” que vaya mutilándose poco a poco en el desarrollo de su carrera profesional.

Las claves pueden estar en varios factores y en este sentido, quizás, una de las más importantes y que en alguna ocasión ha señalado Castillo, J.J. (1990), es el peso de la tradición Taylorista en una sociedad de servicios como la nuestra y de cómo se supone que: el trabajador “normal” no tiene

interés en conocer el porqué y el cómo, los entresijos, de la organización en la que trabaja. La introducción de nueva tecnología es entonces raramente explicada

El problema o punto de discusión está en que cada vez más, el trabajador tiene interés en conocer sino del todo al menos, un poco mejor la organización en la que se encuentra trabajando y en la propia tecnología, siendo las razones tan elementales como son la propia supervivencia de la organización.

Segovia, R. y Zacagnini, J.L. (1988) señala cómo una mentalidad clásica y tradicional, unida a unas emergentes tecnologías de la información hacen que los individuos que responden a este esquema lleguen a pensar en el término control, entendido desde una doble percepción: control percibido y control real.

Para explicar el alcance y dimensión de este fenómeno establece un paralelismo entre el control percibido y el temor que algunas personas tienen a volar, por no poseer el control de los mandos del aparato en sus manos. A través de este ejemplo, se señala como en la vida de la empresa, determinadas personas pueden percibir este recelo y sentir un miedo hacia el despido o la pérdida de la categoría profesional, indefensión y resentimiento ante la imposibilidad de poder revelarse contra este fenómeno.

Con relación al control real, Segovia, R. y Zacagnini, J.L. (1988), señalan un aspecto que ya se ha apuntado con anterioridad, cómo la complejidad de las "*Nuevas Tecnologías*" polariza el poder de los individuos en la organización, haciendo que aumente el poder de las clases elitistas y disminuyendo el peso que deben soportar las clases administrativas menos favorecidas. Este efecto puede terminar repercutiendo en la insolidaridad de los trabajadores, en la búsqueda de un mejor posicionamiento del individuo en un entorno que parece defender el hecho de que se debe ser imprescindible, como mecanismo de supervivencia.

En el caso de la banca se hace palpable la repercusión que ha tenido este tipo de cambios. Así la larga experiencia de años se ha condensado en el desarrollo de aplicaciones informáticas.

Este efecto no sólo tiene su impacto en el empleado encargado de desarrollar esta función, sino, además, en el caso de la persona que tradicionalmente se ha encargado de formar a sus colaboradores, nos estamos refiriendo al jefe, responsable, supervisor o encargado que también invertía largos años en adiestrar a una persona. Sin embargo, en la actualidad, el papel de un consultor asesorado por un experto en conocimientos hace que un sistema operativo - aplicativo pueda “darse la vuelta” en pocos meses y con ahorros de hasta un setenta por ciento en cuanto a consumo de recursos.

En palabras de Evans, J. (1982 : 134): *“Esta situación está cambiando con el advenimiento de la nueva tecnología, que tienen más en cuenta la capacidad lógica y analítica que la experiencia.”*

Estos fenómenos hacen que determinados “Back - Offices” hayan reducido sus plantillas administrativas en una proporción de cuarenta a uno y, además, a tiempo parcial. Lo que apunta al hecho de que ni siquiera hace falta la presencia de otras personas pendientes de un control de “Cadenas Batch”.

Este mismo caso es aplicable a los tradicionales sistemas de intercambio, que desde la presentación física de documentos, a su posterior intercambio mediante soporte magnético, recurren al establecimiento de protocolos de comunicaciones entre los “Centros de Procesos de Datos” de diferentes entidades bancarias.

Posiblemente, por todo ello, retomando el discurso crítico de Evans, J. (1981 : 126), los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar este tipo de cuestiones en el puesto de trabajo hace pensar que: *“La materia prima de una profesión moderna no es nada mas que información y la capacidad profesional de un experto, descansa simplemente en el conocimiento de las reglas para manejarla o procesarla.”*

Siguiendo nuevamente la perspectiva bancaria cabe pensar que el “Perfil - Tipo” de un trabajador del sector, basará su desarrollo en tres grandes ejes: conocimiento de los productos y servicios financieros, capacidad comercial y desarrollo de habilidades personales y, conocimientos informáticos a nivel de usuario, valorándose especialmente algún paquete de programación.

3.3.3. Polarización en la Profesión bancaria

Una atenta mirada al concepto de la “Polarización”, desde la perspectiva de diferentes autores, es punto de partida inexcusable para conceptualizar algunos aspectos básicos que definen a este proceso y que, desde nuestra posición investigadora, trataremos de sintetizar al final de este epígrafe como preámbulo al desarrollo de nuestro trabajo empírico.

Así, desde que Marx, K. (1985) hablara de la alienación, se han producido cambios sociales de gran entidad, sin embargo, este concepto parece recobrar nueva dimensión en el ámbito del sector financiero en este nuevo milenio, en que la sociedad y su espacio vital “*La Ciudad informacional*”, que ya anticipa Castells, M. (1995) adquiere nuevas de representación en nuestras vidas.

Es una tendencia paulatinamente acusada y contrastable, que en mundo en el que nos situamos, la información es un bien más quepreciado. Estos aspectos unidos a cómo los mercados se hacen menos homogéneos de lo que aparentemente aparece, potenciándose la especialización en la producción y la relación con los clientes, a fin de atender una demanda más diversificada, pueden generar efectos perversos en el colectivo bancario.

A su vez, la más estrecha relación con los clientes acarrea exigencias de mejora en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, aspectos que los colectivos menos cualificados difícilmente pueden solventar, acentuando el efecto de la polarización, entendida como aquella tendencia según la cual, como resultado de la innovación tecnológica, ciertos colectivos por lo general poco numerosos, entre los ya cualificados, aumentan su cualificación, mientras que otros más numerosos, ven reducida la cualificación efectiva que ejercen en su trabajo.

Este marco de relaciones socio – laborales comportan igualmente, la necesidad de dar solución rápida y eficaz a una demanda que es esencialmente volátil. Para afrontar estas cuestiones, las empresas ensayan alternativas variadas en función de sus características. Esas alternativas, a veces simples retoques sobre orientaciones básicamente fordistas, giran en torno al concepto de flexibilidad, buscando el ganar cuotas de mercado, o sencillamente poder mantenerse en él. De este modo, la propia innovación tecnológica suele presentarse como un factor de flexibilidad.

En este punto se hace necesario citar una de las conclusiones de Castaño, C. (1990 : 209) que señala en el Informe sobre tecnología y empleo en el sector financiero español: *“... desde la perspectiva de la organización del trabajo, la inserción de las innovaciones tecnológicas ha repercutido fundamentalmente en las tareas administrativas. Antes de su aplicación, estos trabajos requerían a un trabajador especializado, básicamente en contabilidad y matemáticas financieras, para aplicaciones de interés, descuento y otras operaciones específicas. Puede decirse que su experiencia y capacidad de análisis y conocimientos sobre la operativa de la entidad le convertían en un trabajador relativamente cualificado. El conjunto de estas habilidades constituía lo que se podría llamar “profesión bancaria” y podía adquirirse en academias y centros de formación especializados, desarrollándose seguidamente con la acumulación de experiencia profesional.”*

De lo anterior se desprende un proceso de *“Descualificación Profesional”* y de *“Desaprendizaje”* de los empleados de la red de oficinas, frente a un colectivo de técnicos, que desde los *“Staffs”* pertenecientes a los servicios centrales, orientan tecnológicamente las estrategias de crecimiento de la entidad. Esto hace pensar en la convivencia de dos mundos cada vez más diferenciados entre sí y a una estratificación social de los individuos.

Dos mundos que comienzan a materializarse, desde que se pone en marcha el proceso de selección, entendido como una estructura de costes a los que la propia organización debe enfrentarse y que serán asumidos de una forma u otra, según las especificaciones propias del puesto. En este sentido, es oportuno mencionar la contribución de Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 364): *“... la razón fundamental por la que el empleador se enfrenta a estos costes es la especificidad de las cualificaciones. A medida que aumenta la especificidad de las cualificaciones, es menos probable que haya en el mercado externo trabajadores que posean las cualificaciones necesarias. Por consiguiente, para un nivel dado de cualificaciones, la especificidad da como resultados un aumento del nivel absoluto de los costes de formación, selección y sustitución y en la proporción de dichos costes que paga el empleador.”*

Ahora bien, dentro de este esquema de polarización, las ventajas de la selección y el reclutamiento internos pueden ser contrarrestadas por factores que operan en el otro sentido y que a juicio de Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 365) pueden provocar una serie de efectos: *“Puede que los trabajadores internos sean menos cualificados que los trabajadores existentes afuera y puede que el*

coste de formación absorba más que los ahorros generados por el reclutamiento y la selección internos. La promoción puede que transfiera simplemente la vacante a otro puesto donde el coste de reclutamiento y la selección externa sea igual o mayor que el de la vacante original. ”

Por otro lado y con relación a las posibilidades de “fugas” hacia otras organizaciones, en el esquema de una competencia externa, no debe olvidarse lo que Doreinger, P. y Piore, M. (1971 : 368) señalan: *“Una forma de aislar a los trabajadores de la competencia externa es la antigüedad. En el caso de la antigüedad estricta, los puestos se asignan a los trabajadores según el orden en el que entraron en el mercado interno. Debido a que los trabajadores antiguos tiene asegurada la prioridad en el empleo y en el ascenso frente a los que tienen menos antigüedad, los trabajadores son indiferentes a los que entran en le mercado después de ellos.”*

El fenómeno de la polarización indica un hecho cierto y real en el sector. Ahora bien, el núcleo de esta cuestión es concretar la dirección que adopta este camino.

Para Kern, H. y Schumann, M. (1987) la dirección dominante o tendencia general es la del aumento de las cualificaciones, pese a que llegan a reconocer los riesgos de descualificación que se presentan para numerosos colectivos.

Por otro lado, Sorge, A. y Streeck, W. (1993), señalan un aumento de las cualificaciones de segmentos muy reducidos de las plantillas, con frecuencia dotados ya previamente de niveles elevados de cualificación, y la paralela reducción de las cualificaciones de colectivos mucho más numerosos de las mismas.

Como señala Lope, A. (1996 : 23): *“.. la cualificación se vertebra en torno a 2 ejes: los conocimientos aplicados en el trabajo y el nivel de control que es posible ejercer en él. Ambos están configurados por una serie de dimensiones, a través de las cuales se verifica en el texto la existencia de procesos de polarización inducidos por las formas específicas en que se plasma la innovación tecnológica en curso.”*

Al fin y al cabo lo mismo ocurre con las estructuras empresariales tayloriano – fordistas: técnica y organización se conjugan de un modo determinado para dotarlas de sus características peculiares.

De esa conjunción derivan repercusiones sobre la cualificación requerida a los asalariados, sin olvidar que las innovaciones organizativas juegan un papel relevante al incorporarse al sistema técnico. Y es que los aparatos, los equipos, carecen de utilidad si no se relacionan con una infraestructura técnica y organizativa, mientras que esa infraestructura existe sólo en función de equipos y accesorios técnicos concretos.

Por lo que respecta al trabajo en oficinas, el cambio tecnológico puede agrupar dos niveles funcionalmente separados: el del administrativo con cierta experiencia y el del mando intermedio. Como resultado aparece la función de “*Técnico de Despacho*”, con mayores ámbitos de intervención y de conocimientos para el administrativo promovido a ella. La necesidad de gestionar un flujo creciente de información a través de técnicas informáticas es, igualmente, un elemento que suele citarse como promotor de aumento de la cualificación de los empleados dedicados a ello.

En general, incluso las empresas que cuentan con planes de formación estructurados, vinculados a cambios tecnológicos importantes, la gestionan de forma selectiva. La formación se segmenta en calidad y cantidad, se dirige a colectivos estratégicos en la empresa y olvida a otros. Estos últimos no dispondrán apenas de mecanismos que les permitan adaptarse a las innovaciones de manera que revierta positivamente sobre su cualificación.

Unos párrafos extraídos de un informe de la OCDE (1990), ilustran perfectamente estas afirmaciones: *“las oportunidades formativas suministradas por las empresas tienden a favorecer a empleados que ya tiene buena formación y cualificación, además de poseer las actitudes deseadas. Se favorece a tales trabajadores para reducir tanto el coste de formación como el peligro de perder su inversión por abandonos [...] las mujeres, los jóvenes y los empleados menos capacitados generalmente son excluidos.”*

Esta concepción difiere, por tanto, de la de quienes la conciben como la configuración de dos estratos: uno altamente cualificado y otro con escasa cualificación. Se aleja también de la perspectiva más habitual que designa por polarización el que la innovación tecnológica provoca paralelos aumentos y reducciones en las cualificaciones para distintos grupos.

Por nuestra parte la polarización implica que son unos pocos de entre los ya previamente cualificados los que van a aumentar su cualificación. Por el contrario, para la mayor parte de los asalariados – los de cualificaciones medias y bajas y parte de los que las ostentaban altas – sus niveles de cualificación se reducen.

En estos mismos términos tan genéricos, coinciden autores como Evans, J. (1982); Seitz, D. (1984); Gallantino, I. (1987); Brödner, P. (1988); Lope, A. (1996) y Cuesta, A. (1989) Este último en concreto con relación al efecto de la polarización en el mundo automovilístico.

En este sentido, también para Prieto, C. (1989), las tecnologías de la información la fomentan en el terciario tras la existencia previa de ese proceso en la industria.

En otro orden de cosas, cuando se entiende que la innovación tecnológica comporta tendencias positivas en las cualificaciones, se habla en ocasiones de aumento de su nivel medio en las empresas.

La idea es simple: aumenta proporcionalmente el número de técnicos y directivos y se reduce el de la mano de obra menos cualificada, o incremento del número de los presuntamente menos cualificados y reducción del de los no cualificados. Resultado: aumento del nivel medio de las cualificaciones.

En este sentido Braverman, H. (1974 : 345) señala: *“Decir entonces que la cualificación media se ha elevado, equivale a adoptar la lógica del estadístico, que con un pie en el fuego y otro en el agua helándonos asegura que en promedio, se encuentra bastante a gusto. La mayoría de los trabajadores no saca ningún partido de ello... por el contrario no solo disminuyen sus cualificaciones en un sentido absoluto... sino que lo hacen aun más en sentido relativo.”*

Así pues, según Lope, A. (1996 : 107): *“Las hipótesis más generales se han confirmado: aumento de las cualificaciones en colectivos estratégicos para la empresa y reducción para grupos desfavorecidos y discriminados, en términos generales, en el mercado de trabajo y en la empresa (mujeres, jóvenes contratados temporalmente, trabajadores de edad avanzada con cualificaciones previas poco elevadas).”*

En cuanto a colectivos concretos y que perfectamente tiene su lectura en el esquema del ámbito bancario, como señala nuevamente Lope, A. (1996 : 225): “... la formación a pie de máquina. Se trata, en realidad, de fórmulas de adiestramiento para realizar tareas específicas, más que de métodos formativos propiamente dichos. Tal adiestramiento puede obtenerse de diversas formas. Lo más habitual es que el encargado de la sección o un mando intermedio, instruya del manejo del equipo a los trabajadores a su cargo. ... el aprendizaje obtenido a través de la observación de las actividades de los otros compañeros, o la colaboración entre estos, es otra de las vías informales por medio de las cuales los asalariados intentan responder a las exigencias del proceso de trabajo. Estas fórmulas pueden resultar válidas para el aprendizaje de tareas sencillas: puesta en marcha, seguimiento de las instrucciones de operatividad de las máquinas y parada de las mismas. Pero no son suficientes para lograr óptimo reconocimiento de los nuevos equipos y sistemas productivos. No son adecuadas, por tanto, para aumentar el uso del potencial humano en el trabajo ni para optimizar las innovaciones introducidas.”

Así, la formación de los propios mandos intermedios es, con frecuencia, informal, a pie de máquina, por lo que su adecuación a los nuevos equipos y técnicas productivas no suele comportar la enseñanza de conocimientos profundos sobre su funcionamiento. Adquieren habilidades eminentemente prácticas sobre su uso. Y como es habitual en las formaciones de adiestramiento “en cascada”, que no de formación, cuando transmiten la información que poseen al resto de los trabajadores su contenido se empobrece, por problemas comunicacionales en el mejor de los casos, cuando no por ocultación de la misma, por un malentendido sentido de la imprescindibilidad de la persona.

Finalmente, quienes operan con los nuevos equipos reciben instrucciones prácticas sobre su manejo, que difícilmente comportan nuevos conocimientos o posibilidades de controlar en mayor medida un trabajo cuya esencia se desconoce. En definitiva, la pérdida del control del proceso por parte del trabajador, se hace más que evidente, como se ha tenido oportunidad de contrastar durante la realización de las “Entrevistas en Profundidad”.

Por otro lado, los efectos de la introducción del “Control Numérico Asistido por Ordenador” (CNC) se ven afectados negativamente en sus cualificaciones por la innovación tecnológica. Son las siguientes: buena parte de los trabajos de oficina que se llevan a cabo operando con procesadores de textos, eliminan conocimientos y habilidades anteriores así como posibilidades de iniciativa en el trabajo.

La memorización y la modelización típicas del proceso informático, sustituyen a elaboraciones mentales que formaban el núcleo central de la profesionalidad de muchas personas con funciones administrativas. Aquellos mandos intermedios que realizaban funciones de control de trabajo, ven cómo son asumidas por el propio equipamiento técnico, dotado de dispositivos microelectrónicos que le permiten controlar y verificar la producción sin necesidad de intervención. Otras de sus funciones típicas, como obtener y difundir información, son también asumidas por redes informáticas.

En cuanto al colectivo de personas de mayor edad, Lope, A. (1996 : 225) confirma que también son las más proclives a formar parte de las bajas incentivadas o de las jubilaciones anticipadas que se incluyen en las reestructuraciones de empresas.

Por el contrario, los jóvenes no suelen poseer experiencia laboral y en su gran mayoría son contratados temporalmente. Pero algunos, preferentemente los titulados, ingresan para desempeñar funciones, a veces derivadas de la innovación tecnológica, que requieren conocimientos elevados o no disponibles entre los técnicos de la plantilla, y para los que se considera que su edad y formación son las más adecuadas. Además, los directivos opinan que los jóvenes se adaptan mejor a las nuevas tecnologías que los trabajadores antiguos.

Se produce, por tanto, un proceso de cambio, en el que por un lado se constituye un colectivo de nuevos tecnócratas (antiguos burócratas), frente a un grupo desposeído de su antigua profesión que ha desaparecido en un lapso de tiempo relativamente corto y lógicamente sin posibilidad de surtir de nuevos aprendices (antiguos botones que más tarde accedían a la escala administrativa y posteriormente a la directiva), dado que en la actualidad y debido a la situación de paro generalizado, los puestos operativos y administrativos están siendo ocupados por licenciados superiores abocados a una frustración personal y profesional a corto plazo.

Los procesos de aprendizaje y de formación para este colectivo, dominado por una “*Normalización de los Procesos de Trabajo*”, hacen que estén orientados a la óptima utilización de los terminales financieros. Para ello se enfatizará en una serie de reglas nemotécnicas que permitan el acceso y navegación por las distintas pantallas favoreciendo la resolución de las operaciones bancarias encomendadas.

De este modo, como se señala en el citado informe de Castaño, C. (1990 : 210): “*se pierde, entonces, la perspectiva global del proceso. Lo que anteriormente constituía el oficio administrativo es asumido integralmente por máquina.*”

Sin embargo, frente a esta aparente especialización heredada de las estructuras organizativas fabriles, también parece desprenderse de la observación directa de la red de oficinas, la tendencia hacia una cierta polivalencia de los trabajadores simultaneando las labores operativo - administrativas con las puramente comerciales, lo que parece generar un conflicto en opinión de Castaño, C. (1990 : 211): “*La viabilidad de mantener un sector de la plantilla con bajos niveles de cualificación en la prestación de un servicio complejo como es el financiero, está supeditada al mantenimiento de la especialización en el trabajo, de manera que la labor de gestión administrativa y las tareas comerciales queden en manos de distintas personas. Por el contrario, el concepto de polivalencia, sí se quiere asegurar un servicio de calidad al cliente, es inseparable de una formación amplia y continuada del personal. Esta es quizá, la contradicción más importante que se presenta actualmente en las políticas de personal de las entidades. Por un lado, la informatización crea la oportunidad de aumentar la productividad y abaratar el coste de algunas tareas a través del concepto de polivalencia del trabajador, mientras que por otro introduce la necesidad continuada de formar al personal para que el servicio no se deteriore [descualificación], como consecuencia de las nuevas condiciones de trabajo.*”

Todo este análisis quedaría, sin embargo, incompleto sino se tuviera en consideración otra cuestión clave. Nos referimos a los efectos de la adecuación de la persona en el puesto, y más concretamente, al caso de la “*Sobrecualificación*”, que puede producirse en determinados puestos, ocupados por personas con capacidades por encima de las funciones que desarrollan.

Dicho en palabras de Mato Díaz, J. (1995 : 21): *“El termino de sobre – cualificación se refiere a la dotación de un nivel de estudios superior al requerido por el puesto de trabajo. Son sobre trabajadores sobre – cualificados los que han adquirido más estudios de los necesarios para desempeñar correctamente su trabajo. Así pues la sobre – cualificación es una de las dos manifestaciones (la otra es la subcualificación) de lo que a su vez constituye una simplificación del problema de la adecuación, es decir, la división en dos grupos de los trabajadores inadecuados.”*

Existe, por decirlo de algún modo, una sobrecualificación o infradimensionamiento de la persona en el puesto. De algún modo se vulnera el popular Principio de Peter, que Peter, L. y Hull, R. (1970), enuncian señalando que todo el mundo crece en las organizaciones hasta ocupar su nivel de incompetencia profesional.

Este auténtico *“drama humano”* no solo es perceptible para el trabajador, también lo es para la propia organización en términos de rentabilidad. Como señala Alba, A. (1992 : 259 - 278), se estima que, para los sobre – cualificados, la rentabilidad de la educación adquirida en exceso, dada por su nivel salarial, será inferior a la obtenida por aquellas personas que, con un nivel equivalente de educación, ocupan empleos adecuados.

En cualquier caso y como explica Mato Díaz, J. (1995 : 22), es necesario acercarse más al problema planteando otras posibles causas de la sobre – cualificación, relacionadas con las pautas de movilidad ocupacional de los trabajadores: *“Por una parte, desde la perspectiva del matching, la sobrecualificación es un fallo en el proceso de ajuste entre oferentes y demandantes de empleo, por lo que su estimación sirve para evaluar la calidad de dicho ajuste y la necesidad de corregirlo. Por otra parte, desde el punto de vista dinámico de la career mobility, esta descoordinación puede deberse en parte a la movilidad ocupacional, es decir, a que ciertos trabajadores ocupen estratégicamente puestos con requisitos educativos inferiores a los que poseen (por ejemplo, jóvenes que desean adquirir experiencia o formación general en el puesto). En este sentido, la sobrecualificación constituye un problema temporal, es decir, se produce solamente en ciertas fases del ciclo laboral, pues los inicialmente sobre cualificados ascienden o cambian de empleo con posterioridad.”*

Así pues y no sólo desde las importantes aportaciones teóricas, brindadas por los autores anteriormente citados, sino desde nuestra comprensión del fenómeno, entendemos la “Polarización”, desde la perspectiva de los puestos de trabajo, como el mecanismo por el que las organizaciones en su afán de supervivencia empresarial, proceden a seleccionar de manera rigurosa el papel que los diferentes colectivos de trabajadores están llamados a representar en la estructura de la empresa, dentro de un contexto de cambio incesante.

Desde nuestra perspectiva y ante la “imposibilidad” organizativa de crear condiciones homogéneas de trabajo para todos los trabajadores, pertenecientes a los distintos colectivos, se registra un doble proceso: la apuesta profesional, sin condiciones, por un determinado número de ellos, frente al abandono más o menos consciente de otro conjunto de empleados (generalmente mayor en número) para los que la inversión en medios y recursos no resulta rentable y, por consiguiente, poco eficaz en el horizonte temporal de la organización.

La presunta “convivencia” entre estos dos mundos, los cualificados frente a los no cualificados, próximos físicamente, aunque cada vez mas alejados entre sí, se comienza a gestar desde el momento en que se diseñan los procesos de selección, formación y el desarrollo de las carreras profesionales de estos grupos de adscripción.

Lógicamente las consecuencias no se hacen esperar. Transcurrido un breve lapso de tiempo, este fenómeno se materializa en un distanciamiento, dando lugar a dos extremos opuestos, que lejos de atraerse terminan por amplificarse cada vez más.

Expresión viva de estas situaciones son los límites establecidos para el nulo redimensionamiento del puesto de trabajo por parte del trabajador descualificado frente a otros grupos más favorecidos, la intensificación y control pautado de las actividades frente a la libertad en el desarrollo de las tareas, la pérdida efectiva del control del proceso de trabajo en contraposición a la innovación creadora, la polivalencia profesional entendida como “todo el mundo vale absolutamente para todo” frente a la especialización y la insustituibilidad de la persona en el puesto y, en consecuencia, las percepciones existentes sobre el un clima laboral deteriorado - insatisfacción en el trabajo y la degradación en la valoración de la calidad de vida, frente a otro colectivo llamado a colmarse de las máximas aspiraciones profesionales y personales que les brinda la organización.

En suma, el proceso de polarización en las cualificaciones profesionales en los trabajadores del sector financiero, responde a un “*presunto*” mecanismo de regulación, por el que las organizaciones priman a los que aparentemente mejores condiciones presentan para adaptarse a un cambio continuo, siempre sometido a las variables leyes de la incertidumbre. Frente a este colectivo, se sitúa otro donde las esperanzas de obtener una rentabilidad semejante a la de los anteriores, condiciona y determina su propio desarrollo personal y profesional.

3.3.4. Una nueva dimensión del trabajo: la polivalencia profesional

Como se ha puesto de manifiesto en el recorrido realizado a través de diferentes autores, nuevos enfoques organizativos repercuten en diferentes estrategias formativas, y consecuentemente, en nuevas formas de hacer y gestionar las capacidades de los individuos.

En este sentido y como resultado de los nuevos esquemas tecnológicos – organizativos, la polivalencia profesional se constituye en una expresión del esquema de polarización de las cualificaciones profesionales.

Frente a los tradicionales esquemas de especialización en el puesto de trabajo, la polivalencia entendida como la capacidad para desarrollar diferentes funciones en ámbitos distintos, permite al trabajador ocupar múltiples funciones, sin que por ello, exista una merma en el cumplimiento de los requerimientos necesarios para el desarrollo del puesto.

Esta total y absoluta intercambiabilidad, no hacen sino confirmar la degradación de las cualificaciones profesionales, o si se prefiere, la cada vez mayor homogeneidad en los puestos de trabajo de escasa complejidad técnica. Dicho de otro modo, cuando una persona puede ocupar diferentes puestos, sin requerir para ello unos especiales conocimientos, habilidades y capacidades, la polivalencia se convierte en expresión de la descualificación profesional del trabajador.

Por otro lado, las nuevas perspectivas empresariales, hacen que los procesos y los puestos de trabajo adquieran otras lecturas, en el sentido de que cada una de las partes que intervienen en la “*Generación de Valor*”, se convierten en receptores y facilitadores de información.

Esta nueva dimensión del trabajo, adquiere especial relevancia en el campo de los servicios y concretamente, en el sector financiero, donde su factor estratégico de desarrollo se cimenta alrededor de la “*Captura del Dato*”, que sometido a más o menos complejos algoritmos, avanza hacia otro estadio de evolución posterior en el que una vez transformado se constituye en “*Información*”, no sólo cuantitativa sino cualitativa, lo que finalmente permitirá la toma de decisiones.

Para ello, y volviendo al ámbito del sector servicios y de manera más específica en lo que se refiere al sector financiero y por extensión en el ámbito bancario, el “*Ser Humano*” y el “*Ser Social*” deben arrojarse de un constructo tecnológico, que le ayude a soportar las tareas para las que ha sido orientado en el contexto de la organización. El problema, sin embargo, radica en el hecho de que por el vértigo histórico en el que se desarrollan las organizaciones del final de siglo y milenio, existe cierta tendencia a prescindir del factor humano en favor de un desarrollo tecnológico.

Hasta este punto es razonable entender que, consecuencia de la propia innovación tecnológica, la automatización puede condicionar, si no determinar en su caso, una mecanización y en consecuencia una liberación de las cargas de trabajo asociadas a la realización del proceso, generando dos movimientos asociados a un principio de selección natural: por un lado la salida al mercado laboral de aquella fuerza de trabajo menos dotada o prescindible, y por otro desde el ámbito interno, una diferenciación social de los trabajadores compuesta por las “*Mentes Pensantes*” o personal “*Supercualificado*”, frente a otro con un marcado carácter rutinario y polivalente.

Implícitamente, dado que esta observación se realiza en otro contexto, Darwin, Ch. (1983) apuntaba como la continua evolución permitía interpretar la actual configuración de las especies. De algún modo, en las organizaciones puede suceder algo similar. Sólo resta al investigador social, interpretar estos cambios y tratar de proyectar hacia el futuro estas situaciones.

Lejos ya de los planteamientos enunciados por Fayol, H. (1984 : 24), acerca de las ventajas de la “*División del Trabajo*” tendentes a: “*Producir mas y mejor con el mismo esfuerzo*”, es más oportuno pensar que la polivalencia no debe estar reñida con la productividad del trabajador, dependerá más si cabe de otros factores como son la formación, pero entendida como un compromiso entre la organización y el propio trabajador y no en el sentido que Taylor, F. W. (1984 : 124) ya expone en su obra “*Management Científico*”, donde explicita más claramente en los “*Principios de la*

Administración Científica” como: “*la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad*” para lo cual era necesario según Fayol, H. (1984 : 198) “... enseñar sistemáticamente a los obreros como deben trabajar para obtener el máximo de provecho.”

Al hilo de esta apreciación, Castilla, A. y Díaz, J. A. (1988 : 114) señalan que: “*Con un criterio más general, el sentido de polivalencia puede tener un rasgo muy positivo al posibilitar trascender el rígido encuadramiento de trabajo físico por un lado y trabajo mental por otro que suponía el sistema productivo mecanicista de las sociedades industriales.*”, lo que por otra parte les permite concluir que: “*Mantener una habilidad general para el conjunto de las instalaciones conllevará la eliminación de tensión producida por la devaluación de las habilidades personales y la falta de preparación para ejecutar trabajos fáciles, aunque diferentes de la especialización propia*”. Este es, por tanto, uno de los retos más apasionantes en los que se encuentra la banca actual y en especial en el personal de la red de oficinas.

3.3.5. El marco de una nueva dimensión bancaria: la flexibilización

Como resultado del proceso descrito, la implantación de las nuevas tecnologías de la información y el rápido proceso de cambio al que se ha visto sometido el trabajador, lleva indefectiblemente a retardos en el ritmo de asimilación de las nuevas pautas y modos de trabajo. Estas cuestiones inciden directamente en la necesidad de la recualificación profesional del trabajador, a través de la formación.

El problema radica, sin embargo, en la forma en la que debe entenderse la formación en el marco de la nueva profesión bancaria, lo que apunta hacia otra nueva definición del marco teórico.

Por todo ello, y pese a la importancia conferida hasta el momento a la mecanización informatizada, es más que probable que los conocimientos informáticos sean elementos igualmente valorados que la formación en productos y habilidades comerciales. Razón por la que los planes de formación presuntamente girarán entorno a estos polos de desarrollo. Aspectos, sin embargo, en los que la “*Enseñanza Asistida por Ordenador*” no parece la mejor fuente de desarrollo.

Si a este ritmo trepidante se une la desaparición de la profesión bancaria convencional, como ya se ha señalado anteriormente, y a la creación de nuevos productos y servicios financieros, es posible considerar el resurgir de nuevas formas de hacer y entender la posición del trabajador en el contexto de una profunda flexibilización laboral.

Esta flexibilización laboral es el resultado de diferentes fuerzas que interactúan entre sí y que da lugar, a dos fenómenos claramente diferenciados, que según Lope, A. (1996) son los siguientes: por un lado, la flexibilidad interna, entendida como el proceso por el que la empresa puede recurrir a la movilidad funcional de la plantilla para obtener una fuerza de trabajo polivalente y ajustable a sus necesidades productivas, y por otro, la flexibilidad externa concebida como el esquema por el que la empresa puede también dirigirse al exterior mediante la contratación temporal o, aún más visiblemente mediante la economía sumergida, para cubrir puntas en su producción.

Su expresión más inmediata puede verse en las empresas de trabajo temporal, que proporcionan mano de obra barata para campañas comerciales específicas o puestos no especialmente cualificados como los de cajeros, durante las vacaciones estivales.

Este doble proceso de flexibilización, es igualmente apreciable en otros ámbitos como el de los servicios centrales. Cuando la producción se flexibiliza, se externalizan fases productivas recurriendo, por ejemplo, a la subcontratación de determinadas actividades como la mecanización de operaciones en grandes “Back – Offices” o a la descentralización productiva contratando procesos enteros en empresas satélites en modo alguno vinculadas a las entidades financieras.

Como señala Lope, A. (1996 : 102), el tema va, sin embargo, más allá cuando las grandes corporaciones financieras detectan nichos de mercado apetecibles para sus propios intereses, en un tema tan vital como es la propia formación de sus trabajadores: *“En muchas ocasiones, una formación generalista centrada en capacidades diversas, tal como se deduce de las exigencias de la innovación tecnológica, genera capacidades transferibles entre empresas. Eso, junto con el coste inherente a la formación, desincentiva la inversión a numerosas empresas que prefieren dejar a cargo del sistema educativo sus necesidades formativas.”*

Puestos a realizar el “Retrato – Robot” del actual empleado de banca, perteneciente a al red de oficinas, que más está sufriendo este cambio, participaría de las siguientes características:

Desconoce los métodos de trabajo pero llegará a convertirse en un excelente “Terminalista”, para lo que pondrá en práctica una serie de instrucciones concretas y precisas, que no requieren de una gran profundización intelectual para su realización, ya que en general la mecanización de los datos responde a reglas mnemotécnicas.

El control de cada persona sobre el trabajo que realiza está en función de las características del proceso de trabajo en que se inscribe. Entendiendo por control, según Lope, A. (1996 : 204): *“La autonomía de que dispone en el trabajo y la capacidad de iniciativa y de intervención sobre el funcionamiento de los equipos y del proceso en los que se llevan a cabo estas tareas”*. En este sentido, es evidente que su nivel guarda relación con el de los conocimientos aplicados en el trabajo. Así, es usual que las personas a las que el proceso de trabajo exige amplios conocimientos tengan más posibilidades de controlar los diversos aspectos que configuran el contenido de las tareas, y por el contrario, los que aplican pocos conocimientos a su trabajo es difícil que puedan ejercer un elevado control sobre él.

Concretamente en el caso de los administrativos, en algunos casos, la aplicación de la informática, puede haberlo reducido su capacidad de control sobre el proceso de trabajo, en tanto en cuanto, es el programa informático el que marca el conjunto de operaciones a ejecutar y puede servir para regular los tiempos invertidos para ello. Pero en estas tareas sigue existiendo un control de corte burocrático sobre el trabajo, que si bien identifica más o menos claramente los procedimientos a seguir, no suelen definir de forma estricta los tiempos precisos para su cumplimiento.

La calidad de vida del trabajador se ve alterada en cuanto al nivel de disfrute que se le supone en el desarrollo de su puesto de trabajo, según expone Castillo, J.J. (1987 A : 381): *“... el tiempo vacío que podía considerarse en los procesos tradicionales de trabajo como una pausa, un respiro, que aliviaba el efecto de la carga de trabajo, cuando se presenta como una espera ante una pantalla de ordenador que ha de transmitir datos o producir outputs generados por el operador, al ser un tiempo que éste no controla, se convierten un elemento más de fatiga nerviosa. La incertidumbre llena estos vacíos con un factor más de carga, algo que no sucedía en los vacíos de los empleados de seguros o del cajero de banco, por ejemplo antes de la informatización. Inversamente, analizando la segunda etapa*

de informatización en la Banca, se puede encontrar que la creación de grupos de trabajo polivalente, en los cuales la nueva tecnología ha permitido ampliar el contenido del trabajo, diversificando las tareas, incrementa aparentemente la carga mental del trabajador. Pero ese incremento se da si tenemos en cuenta los factores externos de carga, prescindiendo de cómo repercuten en la persona concreta que los soporta. Al considerarla desde el punto de vista de este último, globalmente podemos encontrarnos con que una mayor implicación en el trabajo alivia ciertos factores pesados, por el interés despertado por el sentimiento de ver utilizadas las que el trabajador considera sus posibilidades reales.”

Existe en palabras de Lope, A. (1996 : 269) una curiosa polarización: *“Unos pocos están adquiriendo y aplicando nuevos y más amplios conocimientos al trabajo; a otros grupos de asalariados, más numerosos, la realización de sus tareas les exige aplicar un nivel progresivamente inferior de conocimientos. Unos pocos disponen de cotas elevadas de control sobre el trabajo e, incluso, las están aumentando; otros grupos de asalariados también muchos más numerosos, ejercen cada vez un control cada vez menor, o simplemente no ejercen ninguno sobre su trabajo.”*

No existe una capacidad de respuesta por parte del empleado para resolver cualquier operación o incidencia que se haya realizado fuera de las tareas estándar que han sido predefinidas. Esto hace que la resolución de incidencias, deba realizarse fuera del sistema informático, generando unos procedimientos de excepción extraordinariamente costosos y difíciles de poder llevar a cabo. A estos factores debe añadirse el hecho de que se desconocen gran parte de las potencialidades del terminal informático.

Al hilo de estas argumentaciones, asumimos como propia la crítica de Wood, S. (1989 : 78) cuando indica que la flexibilidad en la producción y el uso flexible de nuevas tecnologías no comporta, necesariamente, el aumento de las cualificaciones.

Puede darse una doble frustración, por un lado, entre los trabajadores que con estudios superiores desarrollan labores de terminalista y otra más extensiva, quizás, a los de menor cualificación profesional, que pueden sentirse dependientes del sistema informático, lo que acusa aún más el efecto de la polarización de las cualificaciones.

. Por otra parte, Lope, A. (1996 : 240) piensa que la movilidad funcional, la innovación organizativa más común, es la que facilita esa suma de habilidades.

Como se ha demostrado, la mayor movilidad se da entre puestos de trabajo sencillos. Puestos de trabajo donde la destreza manual prepondera sobre los conocimientos y que, al ser similares entre sí, apenas aportan nada al trabajador.

Adicionalmente, no debe obviarse un hecho de singular importancia, nos referimos a la diferencia existente entre los conceptos de experiencia y antigüedad. El desprecio por la antigüedad y por la experiencia parece llamar a la puerta de la formación interna y de una manera más concreta la formación permanente, como elemento equilibrador de la coherencia del sistema y de “*salvoconducto*” para el futuro.

Por último y tomando como referencia a Castaño, C. (1990 : 231), el empleado de Banca del futuro se ajustará, probablemente, a la siguiente definición:

- . Formación básica superior a la media de la población, posiblemente universitaria.
- . Conocimiento de actividades comerciales adquirido a través de formación especializada.
- . Capacidad para desarrollar diferentes funciones centradas en la gestión comercial.
- . Capacidad de adaptación y aprendizaje respecto a la evolución del mercado financiero y la aparición de nuevos productos.
- . Conocimientos básicos de informática.
- . La vinculación a tareas comerciales le obligará a mantener disponibilidad de horario y posibilidad de desplazamiento.

CAPITULO 4.

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN COMERCIAL DE LAS OFICINAS BANCARIAS Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL

4.1. LA INFLUENCIA DE LOS ASPECTOS COMERCIALES

Tradicionalmente a la hora de abordar el proceso de la “*Cualificación Profesional*”, en el “*Mapa de Puestos*” de una oficina bancaria, parecen haberse reducido sus principales conclusiones al concurso de variables organizativas y tecnológicas, sin contar con otra serie de factores como es el propio desarrollo de la actividad comercial.

Sin ánimo de relegar a un segundo plano la importancia de estas variables, un análisis más atento de la realidad social, permite descubrir la importancia de otro elemento de negocio, como es la propia estrategia de actuación comercial, sin la cual, por otra parte, no sería posible explicar el desarrollo organizativo – tecnológico.

En este capítulo, se quiere enfatizar en cómo los actuales niveles de cualificación responden a un pautado esquema evolutivo, en el que la actual configuración de los puestos y la adecuación de las personas al mismo, no es el resultado de una mera improvisación, por el contrario, es la respuesta a nuevos enfoques de negocio.

Buscando una mejor comprensión, se comenzará analizando la redefinición de los nuevos sistemas organizativos como resultado de la actuación comercial, como punto de referencia para situar los nuevos esquemas tecnológicos orientados a la venta, examinando de forma más precisa los dos sistemas actualmente vigentes: el asesoramiento al “*Cliente Guiado*” y el “*Apoyado por Ordenador*”.

Tras situar este esquema conceptual, se examinará una variable clave en este entramado, que es el paso del enfoque producto al enfoque cliente, como referencia previa al estudio de los actuales sistemas de coordinación interna entre los distintos puestos de la oficina.

Tras esta secuencia, se procederá finalmente a analizar la transición que han experimentado los perfiles profesionales y el impacto que sobre éstos ha tenido el nivel de cualificación profesional, buscando por último una posible tendencia de su evolución.

4.2. LA REDEFINICIÓN DE NUEVOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS COMO RESULTADO DE LA INNOVACIÓN EN LOS ESQUEMAS DE ACTUACIÓN COMERCIAL

En el actual mapa financiero y más concretamente en el sector bancario, las oficinas han evidenciado una importante transformación en los últimos quince años. Este cambio ha supuesto no sólo nuevos esquemas organizativos - tecnológicos, sino, además, respuestas en su funcionamiento interno, provocando una readaptación de los perfiles profesionales y, por consiguiente, de los puestos de trabajo hasta entonces existentes.

Estos cambios, en opinión de Castaño, C. (1990 : 157) son el resultado de una serie de tendencias relacionadas con el nuevo modelo de Oficina Bancaria, que pueden resumirse del siguiente modo:

- . Tendencia a la diferenciación entre dos tipos de oficina: un gran número de oficinas de tipo estándar, pequeñas y con pocos empleados frente a otro tipo de oficina de mayor tamaño y especializada en áreas concretas del negocio bancario (empresas, particulares, instituciones, etcétera).
- . Predominio de una densa red con gran número de oficinas de tamaño pequeño. Existencia de oficinas polivalentes, tendentes a ofrecer productos y servicios financieros especializados en función del tipo de clientes de la zona en la que operen (Enfoque Cliente).
- . Desarrollo del autoservicio bancario, sin perder de vista la personalización de las relaciones externas con clientes (Cajeros Automáticos, Actualizadores de Libretas, etcétera).

Mayor autonomía e independencia de las sucursales: oficinas que disfrutaban y disfrutarán de un grado hipotético de autonomía para planificar y gestionar sus actividades, dentro de los planes generales de la entidad, respondiendo como Centros de Negocio de sus resultados.

La expresión más cercana para el usuario de los productos y servicios financieros ha sido el cambio hacia nuevas orientaciones comerciales. Hasta la presente década, los clientes no pasaban de ser meros actores de un sistema, en el que el protagonismo residía en el propio empleado, mientras que últimamente, la capacidad de decisión se encuentra más próxima al Cliente, debido en parte a los siguientes factores: mayor oferta bancaria, mejores conocimientos financieros, y desarrollo de la capacidad negociadora en parámetros básicos que afectan a la negociación de operaciones.

Nuevas formas de actuación, en un negocio maduro cuya actividad gira en torno al dinero, como bien susceptible de transacciones comerciales. Dicho en palabras de Baethge., y Oberbeck, H. (1995 : 101): *“Bancos y cajas de ahorro continuaban ocupándose de proporcionar los medios de pago para los sujetos económicos y de organizar la circulación monetaria. Detrás de esta fachada, sin embargo, tiene lugar desde hace dos décadas un cambio estructural fundamental que ha terminado por afectar a todas las partes del negocio bancario y no ha dejado intacta ninguna de las formas de tramitar las transacciones monetarias.”*

Mientras que en otros países como Alemania el punto de partida de este cambio estructural se sitúa hacia fines de los años sesenta, cuando los bancos comenzaron a abandonar una estrategia comercial orientada, fundamentalmente, al crecimiento cuantitativo del volumen de negocios, en España este proceso comienza a desarrollarse más tarde. Como señalan Baethge, M. y Oberbeck, H. (1995 : 102): *“Hasta allí, los bancos, en particular las cajas de ahorro y los bancos cooperativos, se habían esforzado por ganar más clientes. Ante todo, se trataba de atraer nuevos estratos de la población para la transferencia electrónica de sueldos y salarios, una actividad nueva [de] trabajo – intensiva. Con la expansión de dicho servicio se hizo posible para los bancos incidir en el negocio [del] pasivo, favorecidos tanto por la inclinación al ahorro de sus clientes como por el crecimiento notable de los ingresos.”*

En la fase de expansión del negocio masivo consistente en la captación de nuevos clientes y en su inserción en un sistema de pagos de máximo alcance, basado en la regulación de transacciones monetarias mediante la acreditación / debitación automática de las operaciones, los bancos ofrecían una serie de servicios estructurados alrededor de la cuenta corriente y la cuenta de ahorro. Así, más allá de este sistema, formaban parte de dichos paquetes el sobregiro y los créditos para el consumo y la vivienda. Por otra parte, los clientes eran asesorados de acuerdo con sus necesidades y tipos de transacciones.

Sayers, R. (1940) testigo de una época pretérita describía como, mientras que la gama de productos y servicios ofrecidos por los bancos era relativamente limitada, desde el punto de vista organizacional, la división del trabajo era relativamente compleja y altamente jerarquizada, derivada de la complejidad de las estructuras de trabajo.

En este sentido, tanto la organización de los departamentos y secciones según el tipo de productos y de clientes, así como la extensa red de oficinas, como recoge el servicio de estudios de La Caixa (1997 : 64 - 73) condicionaban dicha complejidad, como también el sistema jerarquizado de autorizaciones y controles orientados no sólo a detectar errores en la tramitación sino también a evitar el fraude interno.

Finalmente, las condiciones para un crecimiento cuantitativo de los negocios se agotaron hacia finales de los años setenta. Prácticamente todos los usuarios poseían una cuenta corriente. De esta forma, los bancos debían cambiar su política si pretendían aumentar el volumen de los mismos. Como al mismo tiempo aumentaba la demanda de créditos, los bancos tuvieron que explorar formas más diferenciadas del negocio de pasivo, desarrollando nuevas estrategias y mecanismos para atraer a sus clientes del segmento de particulares como de empresas.

En lugar de una estrategia de crecimiento cuantitativo se abrió una nueva fase de crecimiento cualitativo, diversificando los productos ofrecidos en el negocio de pasivo y estableciendo nuevas formas del financiación crediticia y un mayor espectro de los servicios ofrecidos.

Pero, además, la estrategia y programas de actuación comercial, que por otra parte consideraba la palabra "Venta" como término mal visto, unido a una nueva definición de la calidad de servicio, implicaba nuevos esquemas de comercialización.

Con la transición hacia una estrategia de crecimiento cualitativo se impuso en los bancos la idea del marketing y con ella aparecieron nuevas técnicas de gestión empresarial desconocidas hasta ese entonces en el mundo de la banca.

Por otro lado, el sector de las cajas de ahorro y de las cooperativas de crédito, caracterizados por una tradición particular, desarrollaron esfuerzos notables. Estas instituciones, consideradas hasta el principio de los años setenta como agencias colectoras de dinero y encargadas de la tramitación de pequeños créditos y préstamos de carácter personal y sin ánimo de lucro, debido a las nuevas condiciones se convirtieron en poco tiempo en organizaciones con capacidades gerenciales y profesionales, capaces de captar nuevos clientes en el nicho de mercado que despreció la gran banca.

El cambio en la estrategia de negocios, encuentra su mejor expresión en la concepción denominada, según la terminología de Baethge y Oberbeck, *“Organización de Venta Orientada por el Mercado”* (MAO), de acuerdo con la cual, prácticamente todos los bancos reestructuraron su organización, particularmente los departamentos de línea que están en contacto con los clientes. Como señalan Baethge, M. y Oberbeck, H. (1995 : 102): *“Un papel de vanguardia en esta reestructuración le correspondió a las cajas de ahorro, que a partir de los años setenta suprimieron la división tradicional entre productos (cuentas corrientes, cuentas de ahorro, títulos y créditos) y la reemplazaron por una organización integrada al cliente. De esta manera, un cliente debe ser atendido y asesorado en lo posible en todas sus necesidades por un empleado”*.

Además de esta cuestión, no solo fue suprimida la organización de las ventanillas de acuerdo con el tipo de producto. Si no que, además, se sustituyó por módulos de atención al público, lo que más tarde fue un modelo copiado por el sector bancario. También cambió la forma de la división del trabajo como ya enunciaba Cerdá, B. (1954), entre el área de atención al cliente y los departamentos de créditos y de valores. Como nuevamente señalan Baethge y (1995 : 104) *“Particularmente en el negocio de activo se observa una delegación del poder de autorización, que tiene lugar en el marco de una reestructuración que corre a lo largo de la línea de diferenciación de clientes: cliente privado “normal” (a quien le interesa la financiación de la vivienda o de su automóvil), el cliente privado inversionista (ante que nada los profesionales independientes) y los clientes comerciales clásicos (desde la mediana empresa hasta el conglomerado industrial)”*.

Así pues, estos elementos revelan como la banca tradicional, es en algún modo heredera de los nuevos sistemas organizativos – comerciales de las pequeñas cajas.

Por otro lado, la relativa estabilidad de los segmentos comerciales que separaron durante décadas a los bancos de las empresas de seguros, también fue alterada por las compañías aseguradoras, que ya no sólo ofrecían distintos tipos de seguros, sino también inversiones financieras. Proceso singular, que más tarde fue copiado por la banca al incorporar productos y servicios financieros relacionados con este sector.

Con el propósito de organizar el negocio masivo, la racionalización apuntó, por un lado, a separar determinadas funciones del proceso de tramitación y a centralizarlas y, por otro lado, a la instalación de grandes ordenadores centrales o centros de procesos de datos (CC.PP.DD)

Ahora bien, además, para avanzar en la organización de las transacciones masivas de los bancos debieron crear una serie de condiciones técnicas y organizativas. Así, los distintos tipos de banco negociaron la forma de armonizar sus prácticas administrativas con miras a homologar las transacciones en el marco del sistema de pagos. Resultado de todo ello, se convino la introducción de formularios uniformes respecto de la calidad del papel y el diseño de las casillas a rellenar capaces de ser procesadas por lectograbadoras, así como la codificación numérica de los bancos y sus oficinas, cuya expresión es el C.C.C. (Código Cuenta Cliente)

De esta forma, el reemplazo de la división del trabajo tradicional, a lo largo de la línea de productos y servicios, adoptados por la estrategia de “*Organización de Ventas*” (MAO) requirió de una implementación de la informática basada en un sistema integrado de bancos de datos cuyo principio de captación y registro de la información estaba centrado en el cliente.

4.3. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA OFICINA BANCARIA COMO RESULTADO DE NUEVOS ESQUEMAS TECNOLÓGICOS Y ADAPTACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES

La actual configuración de la oficina bancaria se aproxima cada vez más en sus caracterizaciones, al concepto de punto de venta de cualquier establecimiento comercial.

Esta nueva forma de entender la oficina ha supuesto y supone, que los tradicionales trabajadores estén adecuando su perfil profesional al de vendedores; si se permite la expresión a la de “*Dependientes*”, por que tanto en el fondo como en la forma “*dependen*” del cliente.

La diferenciada convivencia de dos mundos, el comercial y el administrativo en la oficina, cambia radicalmente cuando cada vez existe un mayor peso comercial en detrimento de los aspectos administrativos, en parte debido a la creciente racionalización y mecanización de operaciones.

Aunque no es fácil dilucidar la relación efecto – causa entre los modelos organizativos y los tecnológicos, lo que sí parece ser cierto, es que, a menudo, van de la mano y de algún modo se pueden concebir como procesos más o menos simultáneos.

La relación existente entre dos formas de entender las formas de actuación en las oficinas bancarias, como puntos de venta, requiere algún tipo de matizaciones que se desarrollarán en las siguientes páginas.

Partiendo de un supuesto, en el que todas las técnicas, herramientas, metodologías y sistemas de conocimiento, parecen ponerse al servicio de la actividad comercial, con independencia de su carácter organizativo o tecnológico, es evidente que el contar con sistemas de gestión mecanizados no garantiza la venta, pero si cuando menos contribuye a dinamizar el proceso de vender más y mejor. Todo ello al margen de si esta actuación cubre las necesidades del Cliente o si por el contrario, garantiza los compromisos comerciales de las oficinas (Objetivos) con la estrategia comercial de la entidad.

Sin embargo, desde otra visión cabe preguntarse si como consecuencia de nuevos enfoques comerciales, es posible que la tecnología sea la respuesta más o menos acertada a nuevas necesidades de negocio. En las siguientes líneas, se analizará esta posible conexión.

4.3.1. La articulación de un modelo informático de Gestión para el Desarrollo de la Actividad Comercial

La presencia de las nuevas tecnologías no es un hecho trivial en el sector financiero, respondiendo a una lógica propia, que en opinión de Castaño, C. (1990 : 138) es debido a lo siguiente: *“La incorporación de dichas tecnologías a la operativa cotidiana de las entidades financieras ya no es una opción sino que posee carácter de imperativo por dos razones. En primer lugar, porque el negocio financiero como actividad material consiste en la manipulación de grandes masas de datos e informaciones, enormemente facilitada con estas innovaciones. En segundo lugar, por el incremento de la competencia en los mercados financieros, procedentes tanto del propio sector como de intentos de captación de su mercado por agentes hasta ahora ajenos al mismo.”*

El desarrollo de los actuales sistemas tecnológicos financieros, corre de la mano de las nuevas necesidades suscitadas en la forma de hacer el negocio. Una mirada retrospectiva puede ayudar a clarificar esta cuestión.

Años 60: Las entidades bancarias de aquella época contaban con instrumentos mecánicos que permitían de una manera totalmente manual, ayudar a la clasificación de operaciones. Los artilugios existentes, se reducían a grandes máquinas calculadoras que permitían realizar un número limitado de operaciones aritméticas, junto a nuevos sistemas de archivos, dado el creciente número de impresos y formularios derivados de nuevas operaciones existentes en el mercado.

Las principales operaciones realizadas giraban entorno a la denominada tradicionalmente *“Cuenta Corriente a la Vista”*. Básicamente, se manejaban *“Datos”* o secuencias numéricas, como por ejemplo, el C.C.C. (Código Cuenta Corriente), actualmente vigente, o composición de veinte dígitos, en el que los cuatro primeros responden al código del banco, los cuatro siguientes al número de oficina, los dos que continuaban a un dígito de control interno y los diez últimos a la codificación interna de cuentas que cada entidad entendía según sus sistemas contables.

Estos datos referidos a las cuentas, tenían su desarrollo a través de transacciones de varios dígitos (generalmente de tres cifras) en las que las sucesivas combinaciones, daban lugar a entradas o salidas de dinero según la naturaleza de la transacción.

En suma, los datos manejados eran la esencia del sistema técnico de la época y, por consiguiente, del espíritu del desarrollo tecnológico.

Años 70: Es en esta década, cuando tecnológicamente se asiste a la implantación del teleproceso, permitiendo la realización de operaciones “*On – Line*” o en “*Tiempo Real*”, transformando la operativa bancaria y proporcionando una mayor agilidad en la gestión.

Son los primeros albores de la banca electrónica. Paso a paso, comienzan a diseñarse nuevos productos y servicios financieros, si bien todavía la cuenta corriente, sigue siendo la “reina” de las transacciones. Existen variaciones sobre el mismo tema, pero la realidad lleva a similares planteamientos de la década precedente, con la quizás mejora del tratamiento de los datos.

Sin embargo, la complejidad organizativa, con mayor número de oficinas y operaciones, empieza a demandar más información del cliente, aspecto que, no queda parcialmente resuelto hasta los años ochenta.

Años 80: Desde la perspectiva tecnológica, esta década ha sido una de las que han contribuido a un mayor desarrollo de las aplicaciones informáticas, buscando una mecanización de las operaciones, como exponen Tarrago, A. y Muñoz, R. (1989 : 396) y no tanto el rediseño de los procesos de trabajo.

La creciente oferta de productos y servicios financieros, requieren no ya sólo del manejo mas o menos estructurado de datos, sino de cierta información, que proporcione una mejor visión del cliente.

Siguiendo un símil automovilístico, no se trata de saber interpretar la matrícula del coche, sino de saber algún dato más del ocupante del vehículo.

El desarrollo de nuevas formas comerciales de actuación con la apuesta de técnicas, como la “*Venta Cruzada*”, es una de las razones que requiere una identificación mayor del cliente, razón por la cual los sistemas informáticos evolucionan de forma que al famoso C.C.C. se unan en las transacciones, otros elementos como nombre y apellidos del interviniente, sexo, estado civil, edad, etcétera

A esta década podía denominarse de la información, la cual apunta a una mayor profundización de la noción del dato.

Años 90: Tecnológicamente esta es la etapa en la que con mayor nitidez han eclosionado, las nuevas tecnologías de la Información. Expresión directa de ello, son entre otras “*Internet*” y la “*Banca Telefónica*”.

Los sistemas cada vez más rigurosos con el cliente y la posibilidad de ejercitar la venta, no pueden conformarse con el simple dato más o menos elaborado, o incluso con una información, más o menos relevante, requieren de un profundo conocimiento del cliente, que permita responder a la gran variedad de productos y servicios existentes.

Si nuevamente se permite la comparación, el empleado bancario y de cajas de ahorros destinado a desarrollar labores comerciales, pasa a ser un “*Especialista*” como sucede con los médicos. Antes de abordar cualquier intervención, necesita valorar el actual estado del “*Paciente*”, conocer su perfil y trazar un “*Diagnóstico*” de sus características personales, que resuelvan sus necesidades financieras.

Ello significa identificar los datos, que proporcionan las hojas de posiciones bancarias, de márgenes comerciales y de rentabilidad futura), realizar un diagnóstico conforme al perfil profesional – personal del individuo (productos contratados y productos susceptibles de contratación), recopilar esta información en un dossier (sistemas de análisis y simulaciones), para finalmente abordar la “*Operación*” con suficientes garantías de éxito (oferta comercial).

Como puede observarse, el tránsito datos – información – conocimiento se somete a una secuencia lógica y acumulativa, que responde a los requerimientos comerciales de los clientes, los productos que demandan y sus expectativas financieras.

Vista esta evolución, que en nuestro país ha sido más lenta que en otros de nuestro entorno, como Alemania, a continuación se procederá a analizar los que posiblemente son los dos grandes modelos tecnológicos bancarios de la actualidad. Para ello se tomará como referencia el estudio de Martín Baethge. y Herbert Oberbeck, los cuales en la primera mitad de los años ochenta analizan el fenómeno de la implantación de las nuevas tecnologías, así como las consecuencias derivadas de cada uno de ellos.

4.3.1.1. El Asesoramiento al Cliente Guiado por el Ordenador

La implantación de un sistema tecnológico, en este caso el basado en el “*Asesoramiento al Cliente Guiado por Ordenador*”, responde a un ambicioso sistema de trabajo en el que el protagonismo de la acción comercial se basa en gran medida por el papel que representa el ordenador en el área de asesoramiento de clientes, sistema que, desde mediados de los años setenta (en Alemania) ha sido ampliado sucesivamente, hasta llegar a nuestro país en los años noventa.

El sistema consiste básicamente en un banco de datos integrado que reúne tanto las informaciones de los clientes como las de las cuentas respectivas, autoservicio en el interior de las oficinas, equipamiento de todos los asesores de clientes con terminales y, finalmente, un banco de datos sobre los productos y servicios ofrecidos.

De esta forma, mediante la conexión de las terminales de autoservicio y los ordenadores de los asesores de clientes, éstos quedan permanentemente informados de la presencia de aquellos clientes elegidos para ser abordados en un primer contacto comercial, dirigido a ofrecerles un determinado producto o servicio financiero.

La oferta comercial tiene lugar automáticamente mediante programas aplicativos diseñados en función de las estrategias de marketing de la propia organización. En la pantalla del ordenador aparece no sólo el nombre del cliente en cuestión, sino también los productos y servicios hacia los que debe orientarse la conversación.

Como señalan Baethge, y Oberbreck (1995 : 110): *“Con el correr del tiempo, el banco ha ido perfeccionado el sistema. Así, en el área de Banca Personal los asesores de clientes tramitan On – Line las solicitudes y / o cambios en materia de acreditación / debitación automática. Mientras que el sistema procesa los nuevos datos, aparecen en la pantalla los datos del cliente y las sugerencias para una venta dirigida que, dada la disposición del ordenador sólo pueden ser visualizados por el asesor.”*

En el caso que estamos describiendo, es oportuno hablar de un asesoramiento al cliente guiado por ordenador, ya que el sistema no sólo provee al asesor la información comercial sobre el cliente en cuestión, sino que al mismo tiempo le señala donde radican las posibilidades de venta y en que dirección debe orientar el contacto personal.

En opinión de Baethge, M. y Oberbeck, H. (1995 : 111), el comportamiento del asesor, no sólo es guiado frente a un determinado cliente sentado ante su escritorio, sino que también son inducidos los intereses y necesidades del cliente, lo cual en principio resulta contradictorio con los esquemas organizativos – comerciales de las organizaciones: *“Si bien en el discurso oficial de los bancos el cliente aparece como el rey que debe ser atendido y servido de acuerdo con sus deseos, de hecho los bancos practican una política de inducción de ventas, la que no siempre representa lo óptimo desde la perspectiva del cliente”*. Ejemplo de todo ello, es el programa “Red – C” de Banesto, implantado en el año noventa y ocho, en el que el grado de asimilación se está encontrando con importantes problemas, al ser percibido más que como una herramienta que permite mejorar la acción comercial, como un sistema represivo de control por parte de instancias superiores.

Es en suma, la expresión tecnológica del tradicional planteamiento, por el que lo que es bueno para el cliente, en términos de venta de productos (Enfoque Producto), no es necesariamente lo idóneo para el Cliente (Enfoque Cliente)

Por último, el sistema de asesoramiento guiado por ordenador se completa con el banco de datos sobre productos y servicios, en el que se almacenan los productos y servicios del banco junto con las condiciones vigentes en el momento en que son ofrecidos.

Conforme con las necesidades expresadas por el cliente en materia de importes, plazos, etcétera es posible obtener una respuesta impresa que considere dichas variables, lo que no deja de ser una cierta “Robotización” del propio gestor comercial encargado de materializar la acción de venta, sin más libertad que la que le proporciona y encorseta a las propias capacidades del sistema.

4.3.1.2. El Asesoramiento al Cliente Apoyado por el Ordenador

Alternativamente al sistema anteriormente descrito, es posible encontrar otro modelo tecnológico - organizativo - comercial basado en el asesoramiento al cliente apoyado en el ordenador.

En este marco de referencia, los asesores poseen márgenes mayores de acción respecto de la evaluación comercial de un cliente, de las ventas potenciales y de la estructuración de los contactos personales.

Lo característico de este sistema consiste en la combinación de informaciones sobre los clientes procesados electrónicamente, con otras que, de una manera tradicional, se registran manualmente en ficheros. Las posibilidades de autoservicio se reducen a la provisión de dinero en efectivo, mediante cajeros automáticos.

Adicionalmente, tienen lugar contactos regulares entre los asesores comerciales y los clientes, por ejemplo cuando el cliente retira, su estado de cuenta. Los asesores están organizados en pequeños grupos, que tienen a su cargo la atención permanente de un número determinado de clientes.

La idea es que las estrategias de ventas sean definidas en el seno del grupo y que las discusiones que al respecto tengan, incentiven la fantasía comercial de sus integrantes.

Este sistema se completa, cuando en intervalos de tiempo regulares se procede a la confección de impresos que contienen dicha información y que sirven de base para la organización del trabajo de los grupos de asesores. En este sentido y siguiendo los estudios de Baethge. y Oberbeck, H. (1995 : 113): “... Los asesores no cuentan, en este caso, con una información actualizada, y la empresa, si bien promueve las ventas, no puede guiar en todos sus detalles las acciones de aquellos. En todo caso, tienen lugar encuentros regulares entre el personal de gerencia y los grupos, que representan no sólo cierta forma de control, sino también un incentivo de la estrategia de venta.”

Como en el caso anterior, la venta guiada por ordenador es considerada como “dañina” a la política de ventas, entre otras cosas debido a que, de ser visualizada por el cliente, la dependencia del ordenador podría ser interpretada como una falta de competencia profesional del asesor. Este debe moverse, en suma, libremente y demostrar sus conocimientos no debiendo despertar la impresión de estar verbalizando las indicaciones que recibe a través del ordenador, con el consiguiente menoscabo profesional por parte del cliente.

Buscando una posible respuesta de futuro ante los dos sistemas descritos, es posible que a medio plazo el concepto del asesoramiento apoyado por ordenador pueda contar con las mayores posibilidades de imponerse. En este sentido, tres puntos de vista diferentes apoyan esta evaluación del desarrollo futuro: en primer lugar, el asesoramiento guiado por ordenador es tanto desde el punto de vista técnico como del financiero mucho más costoso, sobre todo para aquellos bancos que no desarrollan sus sistemas internamente y dependen de centros de procesos de datos externos (outsourcing). En segundo término, el objetivo de captar electrónicamente todos los datos de los clientes, en todos los tipos de transacciones que éstos realizan con la organización, tal como ocurría en los años setenta en Alemania, ha sido en parte abandonado, ya que el procesamiento diario de las transacciones, aunque resulta de interés para la empresa, sin embargo, para la gran mayoría de las actividades bancarias es excesivo, ya que es suficiente con la información del día anterior, o bien aquella otra que puede procesarse en intervalos de tiempo regulares (semanal, quincenal o mensualmente) Por último, dada la creciente competencia tanto en el sector financiero como en el de los seguros, bancos y cajas de ahorro intentarán reforzar el asesoramiento a los clientes mediante el reclutamiento de personal calificado con aptitudes de venta, ya que un uso demasiado rígido de la técnica orientado a guiar el proceso de asesoramiento y venta podría terminar dañando la relación con los clientes.

El problema último reside en cómo la herramienta debe ser ante todo un medio que posibilite o faculte la acción comercial, tratando de garantizar los objetivos propuestos, pero de ningún modo debe entenderse o convertirse como un fin.

Sigue, sin embargo, sin darse contestación oficial a una cuestión clave: ¿Existe una formación previamente definida y reglada por parte de la empresa que permita no sólo conocer la herramienta en profundidad, sino, además proporcionarle criterios que le permitan su máxima explotación, incluso pensando en su propio enriquecimiento personal? Acaso pueden tomarse en consideración, las reflexiones que Lope, A. (1996 : 243) realiza: *“No suele formarse a los trabajadores para adaptarlos a la innovación tecnológica y, en todo caso, con el tiempo pueden adquirir experiencia práctica sobre los nuevos equipos para operar mejor con ellos. En esa mejor operatividad tiene importancia la transmisión de conocimientos tácitos entre los trabajadores. Pero como he señalado, lo que es posible obtener por esa vía no permiten mas que la adaptación a los requerimientos básicos del puesto y al seguimiento de las instrucciones.”*

4.3.1.3. Tendencias en la Estrategia Comercial como Resultado de los Nuevos Esquemas Tecnológicos

Según se ha comentado anteriormente, los esquemas comerciales han variado sensiblemente como resultado de nuevos procesos informáticos.

Pero, por otra parte, la informática ha afectado, por un lado a las tareas administrativas, que en unos casos han desaparecido y en otros casos se han empezado a realizar por empleados poco cualificados, a menudo subcontratados a empresas y cooperativas de trabajo que producen con costes más bajos. Por el contrario, las tareas vinculadas a la labor comercial son realizadas por los propios empleados, que asumen un carácter más polivalente.

En general se ha producido un incremento del ritmo de trabajo y la desaparición del oficio bancario tradicional, que basaba sus conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras y en la acumulación de experiencia. En opinión de Castaño, C. (1990 : 154), dicho oficio ha sido sustituido por: “

La simplificación de las tareas administrativas anteriores, de que se realizan accionando mecánicamente los equipos, con la ayuda de reglas nemotécnicas.

- . *La intensificación del ritmo de trabajo, realizando simultáneamente tareas que no requieren concentración. Ello implica un criterio fabril o industrializador de las tareas.*
- . *La polivalencia, demandándose a cada trabajador que pertenezca al tiempo al back - office (tareas administrativas) y al front - office (áreas comerciales) ”.*

Las condiciones del mercado requieren contar con trabajadores de mayor nivel de cualificación y formación centrados en la labor comercial, lo cual es en principio excelente, ahora bien, el problema se complejiza cuando el aumento de la importancia en las tareas comerciales y la desaparición del oficio bancario tradicional, ocasiona problemas de cualificación y adaptación del personal a los nuevos patrones.

Así pues, la nueva calificación procede de la integración de los conocimientos de distintos puestos de trabajo anteriores, enfocados ahora hacia la labor comercial. Ello implica un cierto grado de identificación con la empresa y mayores niveles de motivación, que sólo pueden obtenerse con un mayor esfuerzo de formación, pero en general dicho esfuerzo es insuficiente, si la cultura no es la idónea, como indican Mayo, A. y Lank, E. (2000 : 15): *“Para crear una cultura compleja característica de una organización que aprende se requiere de una marco específico y coordinado que cree el lenguaje apropiado, los procesos adecuados, los sistemas de apoyo, el compromiso y la implicación de cada individuo, y que lleve, consecuentemente, al éxito de la organización.”*

La inversión en formación de personal se orienta fundamentalmente a la gestión comercial y preferencialmente a jefes y directivos. El resto de los empleados reciben cursos muy cortos de adiestramiento para el manejo de nuevos equipos y raramente en habilidades comerciales.

Pese a ello, en las nuevas contrataciones, la formación inicial requerida es de un nivel medio más alto que la media de la población, demandándose mayores y mejores conocimientos de cultura general en detrimento de los conocimientos profesionales y técnicos, lo que indica una desvalorización de la experiencia, haciendo más necesaria si cabe la formación interna.

4.4. LA EVOLUCION DE UN SISTEMA CONCEPTUAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL: LA TRANSICIÓN DEL ENFOQUE PRODUCTO AL ENFOQUE CLIENTE

La tradicional oficina bancaria estaba compuesta por un conjunto de negociados. En las oficinas de máximo desarrollo éstos eran algunos de ellos: caja, cuentas corrientes, giros, cartera comercial, intervención, secretaría y posiblemente pocas más. De su configuración se advierte que con independencia del tipo de cliente, las operaciones respondían a estos negociados.

En la actualidad, la configuración de las oficinas es diferente. Parece más o menos razonable pensar que diferentes tipos de clientes, responden a necesidades distintas. Por ejemplo, un cliente de empresas tiene un comportamiento financiero muy diferente al típico cliente de particulares orientado a operaciones transaccionales.

Esto ha llevado a que las actuales oficinas bancarias hayan organizado su línea de actuación buscando el enfoque cliente, según se desprende del “*Modelo de funcionamiento comercial diferenciado - Versión Directores*” del Banco Español de Crédito (1997), en lugar del tradicional enfoque producto.

Con objeto de distinguir ambos enfoques recurriremos a un caso típico del pasado reciente. No hace mucho tiempo, el cliente que acudía a una entidad bancaria, para abrir una cuenta con la que poder realizar una transferencia bancaria, debería, cuando menos, acudir al “negociado de cuentas corrientes”, donde el empleado tras examinar los datos aportados y previa la autorización de su jefe de negociado procedía a dar de alta la libreta, aspecto que muchas veces no sucedía en el momento, ya que los controles de la época requerían de una carta de presentación de algún cliente o persona de “*reconocida moralidad*” en la plaza.

Tras estas verificaciones el cliente era registrado en el “libro de cuentas”, donde por orden cronológico se le asignaba una numeración correlativa al último cliente anotado. La libreta se cumplimentaba mecanográficamente y se pasaba a la firma del apoderado correspondiente junto a la cartulina de firmas. Posteriormente era direccionado al “negociado de caja”, donde en la ventanilla de ingresos procedía a realizar el depósito en pesetas.

A continuación, tras la cumplimentación mecanográfica del apunte en la libreta y su correspondiente anotación contable en el “libro de registro”, quedaba constancia de su aportación.

Para finalizar esta secuencia, el cliente nuevamente se dirigía al “negociado de giros” donde, dependiendo de la oficina todavía cabía diferenciar entre operaciones nacionales y de extranjero, donde ya empezaba a estar en condiciones de solicitar su transferencia. Cuando ésta era a realizar fuera de la plaza, se requerían de “transferencias telefónicas” y ello requería de unas “claves de autenticación” lo que dilatava su gestión. Razonablemente la operación se concluía con el correspondiente “resguardo”, como punto de partida para actualizar la libreta en el “negociado de cuentas corrientes” donde se ponía al día la misma. En suma, un proceso tedioso y laborioso.

La diferenciación por clientes no existía. El cliente que quisiera realizar este tipo de operaciones, con independencia de su naturaleza, debía pasar indefectiblemente por este proceso de trabajo. La referencia era el producto (Enfoque Producto), en este caso la cuenta corriente y en torno a ella se articulaba el “*Modus Operandi*”.

En la actualidad el proceso es distinto, al haberse simplificado extraordinariamente el método de trabajo, y al entenderse la operación de modo diferente. El enfoque Cliente, parte del supuesto antes enunciado: hay distintos tipos de clientes con necesidades diferentes.

Evidentemente cualquiera de ellos puede tener la necesidad de abrir una cuenta y emitir la correspondiente transferencia, pero la cuantía o la finalidad de la misma dependerá del segmento de mercado en el que se encuentra.

A través del enfoque cliente, se ha conseguido que ante una demanda concreta, todas las operaciones descritas se condensan en una misma persona: el Gestor Comercial, con la particularidad de que, con la especialización por tipo de cliente, la atención personalizada y la calidad de servicio sea percibida de forma distinta. De esta forma las operaciones no se “despachan” en un determinado negociado, sino que se gestionan por un único especialista que con sus conocimientos traspasa las barreras antes apuntadas.

Como se desprende de los anteriores comentarios, no es lógico en el actual sistema financiero, contar con especialistas en productos y sí en clientes.

Cuestión diferente es la posible polivalencia y descualificación profesional generada en este proceso de transición, del que se dará cuenta más tarde.

4.5. HACIA UN DESARROLLO DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN INTERNA ORIENTADOS A LA ACTUACIÓN COMERCIAL

Uno de los principales cambios obrados en las oficinas, es el que tiene que ver directamente con sus mecanismos de coordinación interna. Ya se ha comentado con anterioridad, que la actividad comercial de la oficina se basaba en negociados, que respondían a procesos más o menos fragmentados de las operaciones que demandaban los clientes y, como ello conllevaba a una especialización de productos, prueba de ello son los actuales "*Catálogos de Productos*" de las entidades, como el del Banco Español de Crédito (1997)

En la actualidad la segmentación y adopción del enfoque cliente ha supuesto una mayor especialización por clientes y al mismo tiempo una polivalencia profesional, ya que esto ha implicado el compatibilizar tareas comerciales con la correspondiente asunción de actividades administrativas.

Tradicionalmente la propia colocación de un rótulo con el nombre de la entidad financiera, podía ser reclamo de entrada a clientes, pero en la actualidad, esta actuación ya no es suficiente. Los clientes han dejado de entrar, para ser la propia oficina la que tenga que "salir a buscarlos".

Dicho de otro modo, los clientes ya no compran lo que se les "despachaba", cada vez están mejor informados y ellos son quienes deciden la venta. Estos aspectos limitadores de la tradicional actuación comercial, son los que están motivando un fenómeno digno de estudiarse: el aprovechamiento del tráfico interno de la oficina, máxime cuando existen barreras tecnológicas como los "*Terminales Punto de Venta*" o los "*Cajeros Automáticos*".

4.5.1. La Ordenación de la Gestión de Presencia

La venta es una cuestión de insistencia, pero sobre todo es una cuestión de oportunidades y de saber detectarlas.

Cuando en una oficina, la gestión comercial externa es uno de los recursos, pero no el único, una de las dimensiones que abordan las oficinas es el aprovechamiento de la gestión de presencia, como revela el *“Modelo de Funcionamiento Comercial Diferenciado - Versión Interventores”* del Banco Español de Crédito (1997)

“Gestión de Presencia” es recibir de forma *“Proactiva”* a los clientes que entran en la oficina, entendiendo el objeto de la visita y direccionando, en su caso, a la persona que la debe gestionar. Esta es una de las cuestiones que junto al tratamiento de *“colas”* permitirá que al menos el cliente no tenga la sensación de sentirse perdido, evitando el *“peregrinaje”* por diferentes gestores.

Este aspecto puede parecer obvio, sin embargo, no lo es tanto. Los efectos negativos de una mala gestión de presencia se amplifica de forma proporcional al tamaño de la oficina, razón por la cual cada vez se está considerando más la creación de un puesto específico en oficinas del estilo a las oficinas principales que bien pudiera llamarse *“Gestor de Patio”*.

4.5.2. El Desarrollo de la Generación de Oportunidades de Venta

Si importante es la gestión de presencia, una de las principales fuentes de posibles ventas, se derivan de los datos e información reflejadas en las operaciones tramitadas en la oficina [*“Modelo de Funcionamiento Comercial Diferenciado - Versión Gerente de Particulares”*. Banco Español de Crédito. (1997)]

Este aspecto unido a los comentarios, contactos y otras informaciones detectadas, son elementos claves para incrementar el ritmo de actividad comercial.

En este sentido, sistematizar al máximo los datos y recogida de la información es un proceso clave, sin embargo, no podrían entenderse sin el concurso de la figura del Interventor.

El protagonismo de este perfil profesional no es meramente anecdótico, ya que en él concurren una serie de aspectos claves: en primer lugar, su competencia profesional le convierte en un interlocutor clave con el resto del personal administrativo, organizando y planificando el ritmo de actividad comercial.

Por otro lado, su conexión con el director le permite identificar, generar y explotar cuáles son las oportunidades prioritarias, y por último debido al conocimiento de la operativa, le permite trascender la documentación, analizarla e instruir al resto de la oficina en nuevos métodos de observación participativa.

De este modo, su papel lo constituye en el puesto clave que lidera el proceso, asegurando mediante su *“Rol de Filtro”*, la cantidad y calidad de las oportunidades generadas y canalizando hacia el director y resto de los gestores comerciales, las más indicadas para cada uno de ellos.

4.5.3. La actuación en el Ecosistema

La nueva estrategia comercial de los bancos, ha traído consigo un cambio en la disposición espacial de las oficinas. Los antiguos mostradores y ventanillas han sido reemplazados por módulos de atención al público, alfombras (zonas calientes) y flores artificiales, que tratan de crear una atmósfera moderna, atractiva y discreta.

Este cambio en la definición espacial, ha contribuido en parte a cambiar las denominaciones y funciones de los empleados que ejercían su labor en los módulos de atención al público. En lugar de jefes de sección y empleados de mostrador, que atendían al público de forma separada, según se tratase de clientes de cuentas corrientes o plazo fijo, hoy es posible advertir que la figura del asesor o gestor comercial tratando al cliente de manera integral.

Las oficinas, ya se ha comentado con anterioridad, son el escenario básico en el que se inicia, desarrolla, y si es posible, se remata la venta. No es vano, por tanto, que la situación, entorno y características de la misma sirva de referencia ergonómica y ecológica, para poder llevar a cabo estas operaciones.

Uno de los aspectos que últimamente están llevando a cabo determinadas oficinas, es la instalación de cajeros automáticos en el interior de las mismas, evitando problemas derivados de inseguridad ciudadana, y por otra parte situar al cliente, sin que este sea consciente, en el escenario de operaciones de la oficina: el patio del público.

La diferenciación entre zonas “*Frias*” y “*Calientes*”, buscan la “*incomodidad*” del cliente o la “*calidez*” con el mismo en función del tipo de operaciones a realizar. La zona de caja, en la que se realizan operaciones transaccionales (pagos / ingresos), no lleva ningún aditamento especial por entender que son áreas en las que lo importante es la celeridad con la que se tramitan las colas y por esa misma razón, no se debe invitar al cliente a que permanezca más tiempo del debido.

Por otra parte, las zonas cálidas, quieren invitar a que el cliente se relaje y se le pueda abordar de una forma más efectista. La colocación de alfombras, tonos de iluminación, colores apropiados y mobiliario cómodo, son percibidos, consciente o inconscientemente por el cliente, facilitando en cualquier caso la labor del gestor comercial.

El “*Atrezzo*” y de forma más específica el “*Mercadeo*” de la oficina, a través de expositores, paneles de pie, de techo, atriles y un sinfín de mecanismos convenientemente estudiados son también elementos de referencia en oficinas bancarias, que cada vez más se están convirtiendo en puntos de venta.

4.6. CONFIGURACIÓN ACTUAL DE LOS PERFILES PROFESIONALES BANCARIOS DESDE LA PERSPECTIVA COMERCIAL Y SU IMPACTO SOBRE LOS NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL

El actual modelo bancario presenta como valor distintivo sobre otros esquemas de actuación preferente, el desarrollo de nuevos procesos de actuación comercial.

Este desarrollo de los conocimientos y habilidades comerciales, está suponiendo, sin embargo, mecanismos de adecuación de la persona al puesto de trabajo complejos y diversos, ya que la nueva forma de hacer banca, no ha contado con el tiempo suficiente para llevar de manera ordenada y precisa esta transición.

El resultado de la implantación de los nuevos esquemas comerciales está implicando, por tanto, un curioso fenómeno de cualificación (descualificación y recualificación) profesional, que, sin embargo, no ha sido abordado con detenimiento en la literatura al uso, por entender que el fenómeno de la cualificación profesional, sólo tiene que ver con la irrupción de las nuevas tecnologías.

Tomando nuevamente como referencia, el estudio de Baethge, M. y Oberbeck, H., se comenzará examinando la tradicional Clasificación Profesional, para más tarde examinar la actual configuración y establecer finalmente las oportunas conclusiones del análisis.

4.6.1. Tipología Tradicional de la Clasificación Profesional

Según el esquema de los autores antes aludidos, tradicionalmente, los puestos de trabajo bancarios, y posiblemente por extensión los asociados a las cajas de ahorro, han respondido a una tipología que brevemente se puede asociar a estas caracterizaciones.

- . **Tipo funcional 1:** Empleados en contacto directo con el mercado [público] La ejecución de este tipo de tareas estaba sujeta a eventualidades temporales, que no siempre podían ser planificadas. El funcionamiento de estos puestos estaba determinado, si no condicionado, tanto por planes trimestrales, semestrales, y o anuales, como por situaciones “*ad hoc*”, en

las que las decisiones debían ser tomadas en el menor tiempo posible. De algún modo esta tipología ha representado a los responsables de ventas y los llamados oficiales de créditos.

- . **Tipo funcional 2:** Empleados orientados a la revisión de contratos y autorización de prestaciones solicitadas por los clientes. En este caso, también se trataba de relaciones comerciales, aunque encuadradas en el marco de determinadas reglas y normas que restringían los márgenes de acción de los empleados.
- . **Tipo funcional 3:** Empleados ocupados en la tramitación de tareas administrativas que acompañaban en forma previa o posterior a las actividades comerciales. La característica fundamental de las actividades desarrolladas por estos, consistía en la verificación y / o constatación de discrepancias en la información suministrada sobre una operación y / o cliente. Su labor tenía que ver más con la corrección de los errores y la puesta al día de determinados datos, como acreditaciones incorrectas, atrasos en los pagos o cambios del domicilio de los clientes, que con una labor orientada al desarrollo de la actividad comercial.

Hasta aquí, un breve retrato de los puestos de trabajo en una oficina bancaria, y como primera observación a destacar cómo, salvo la tipología funcional 1 y en parte la 2, la actividad comercial solo estaba reducida porcentualmente a la figura del director de la oficina, con independencia del tamaño y número de empleados que la componían.

Con la transición hacia nuevas formas de hacer y de gestión de la actividad comercial, ello ha supuesto en primer lugar una readaptación de los puestos directivos, que al poseer conocimientos comerciales han debido perfeccionar sus habilidades, lo que ha supuesto la adquisición, estimulación y desarrollo de su cualificación profesional.

En lo que se refiere a la tipología 2, el desarrollo de sus actividades comerciales ha supuesto un esfuerzo mayor del previsto inicialmente, porque su sesgo hacia la venta no implicaba el desarrollo de una actividad comercial, en el sentido “*puro y duro*”, que empleaban los puestos de dirección.

En este sentido, la acomodación a los nuevos perfiles profesionales ha suscitado entre el colectivo una descualificación en el corto / medio plazo y, por tanto, su recualificación comercial, hacia nuevos productos, mejor conocimiento del entorno o “*Micromercado*” y finalmente de las habilidades comerciales.

En cuanto a la tipología 3, el fenómeno inmediato de la descualificación ha sido un ejemplo palpable de una adecuación “*contra – reloj*”. Las tareas administrativas y su incorporación a la actividad comercial con clientes, a supuesto un vacío de contenidos que ha debido ser superado a través de dos mecanismos de actuación inmediata: incorporación de mano de obra supercualificada por conocimientos genéricos, siendo el caso de estudiantes universitarios recién licenciados, ávidos de incorporarse al mercado laboral a través de contrataciones masivas, en muchos caso recurriendo a empresas de trabajo temporal, y por otro, reciclando a antiguos administrativos a través de cursos de formación más o menos acelerados.

En este sentido, Castaño, C. (1990 : 156) señala que: “*La contratación temporal es especialmente adecuada para los trabajos más simples y descualificados, pero para las labores comerciales se requiere más formación y experiencia. En muchos casos, para tareas comerciales los nuevos trabajadores firman convenios bilaterales al margen del convenio colectivo, que contienen cláusulas referidas a la disponibilidad horaria y movilidad geográfica y funcional.*”

4.6.2. Tipología Actual de la Clasificación Profesional

Según el estudio de Lappe, L. y Schöll – Schwinghammer, I. (1978), realizado en Alemania a finales de los años setenta y perfectamente extrapolable a nuestra realidad, el resultado de la estructura ocupacional es uno de los resultados del cambio estructural experimentado en las últimas décadas. Así, las tareas más calificadas se han desplazado hacia arriba mientras que el nivel medio, constituido por un personal con una formación profesional especializada en las ventas, ha perdido peso en casi todo el sector. Tanto el proceso de concentración como el avance del autoservicio, precondiciones de la disminución de los costos de personal y de una oferta a precios reducidos, han llevado a la destrucción de calificaciones en el área de ventas.

Más recientemente Iglesias, C.; Cuadrado, J. Roura y Messina, J. (1999 : 111) en un estudio realizado sobre la evolución de las cualificaciones profesionales señalan con relación al sector terciario y por extensión aplicable al ámbito financiero como: *“Desde una estructura cualificativa dominada por las categorías medias en sus aproximaciones (ocupaciones laborales y nivel de estudios terminados), se observa una profunda transformación: por un lado, unos procesos de polarización en la estructura de ocupaciones, canalizados por la sustitución de niveles intermedios por superiores y, por otro, el incremento de los niveles de estudio de los empleados de servicios. Adicionalmente a otros posibles factores y vías de transmisión, la investigación concluye que los procesos de entrada, salida y rotación poseen un peso explicativo relevante en cuanto a la verificación de estas transformaciones. Los cambios en las cualificaciones están basados en modificaciones de los requerimientos ocupacionales de las empresas y de las propias decisiones educativas de la oferta de trabajo. El análisis prospectivo realizado apunta hacia la profundización de los procesos de polarización en la estructura de las ocupaciones laborales, más intenso para mayores ritmos de crecimiento económico y sesgando su intensidad hacia las ocupaciones superiores cuando se supone una acentuación de los cambios intrasectoriales observados.”*

Siguiendo con otro estudio, en este caso de Mato Díaz, J. (1995 : 26), el perfil tipo de una persona cualificada en España, y posiblemente extensible al ámbito financiero, es el siguiente: *“En síntesis, como consecuencia del estudio realizado puede afirmarse que el perfil del trabajador sobre – cualificado en España es la de una persona joven (menor de 35 años), que está asalariado en la industria o – con mayor probabilidad – en los servicios, que trabaja en el ámbito del sector público, que reside en las provincias declinantes del norte del país, que puede estar subempleado, y cuya ocupación pertenece, en orden decreciente de probabilidad, a los del grupo segundo (directivos gerentes), cuarto (comerciantes y vendedores), tercero (servicios administrativos) y quinto (otro personal de servicios)”*.

Ampliando estas conclusiones, Mato Díaz, J. (1995 : 25) señala que: *“La probabilidad de estar sobre – cualificado varía inversamente con esta variable, pues se han obtenido valores siempre decrecientes, positivos en las vetas de los grupos más jóvenes y negativos en los mayores de 45 años.”*

Esta es una de las claves que sobrevuela el actual esquema de organización bancaria, y consecuentemente una de las respuestas, que desde el punto de vista comercial ayuda a explicar el fenómeno de la cualificación bancaria.

Lejos ya, de las tradicionales tipologías existentes, la figura clave que lidera este proceso es la del gestor comercial, o si se prefiere la del asesor. Su misión consistiría genéricamente en la de apuntar, tanto al mantenimiento y crecimiento en el número de clientes, como a la colocación de la mayor cantidad de productos y servicios posibles, sobre la base de una relación de confianza y demostración de sus capacidades comerciales.

Esto conlleva a que la figura del asesor deba conocer el conjunto de las prestaciones del banco, aún de aquellas cuya tramitación no quede en sus límites, ya que la retención a largo plazo del cliente depende, entre otras cosas, de saber derivarlo correctamente dentro de la oficina a otros profesionales.

Ello supone un contraste con el pasado, en el que los empleados estaban asignados a un determinado tipo de producto, cuando en la actualidad los asesores de clientes deben contar con conocimientos más amplios de la actividad bancaria para poder ejercer con efectividad su tarea de asesoramiento.

De todo ello se espera que de los gestores comerciales tengan una capacidad para abordar a los clientes y descubrir sus potencialidades comerciales, irradiando confianza y manejo absoluto de lo que ofrece [Comisiones Obreras. Pagina Web: <http://www.comfia.net/formacio/diezra.htm>]

Estas cuestiones, son dimensiones del comportamiento e independientes de la implementación técnica, lo cual ayuda a explicar cómo los fenómenos de adecuación de la persona al puesto y, por consiguiente, de la cualificación profesional, no es estrictamente una variable tecnológica. Ello explica en opinión de Baethge, M. y Oberbeck, H. (1995 : 109) que: *“Incluso se exige más al asesor de clientes que realiza su trabajo guiado por ordenador en su relación con el cliente que al antiguo empleado de mostrador.”*

Por otro lado, el desarrollo de sistemas informáticos de gestión y control caen en contradicción con la propagación de una imagen del gestor comercial de clientes, como empleado caracterizado por su iniciativa propia y su autonomía. Muy al contrario, su actividad se ve encorsetada en aspectos estratégicos y operativos de su actividad comercial.

Es posible observar la ambivalencia de una centralización, forzada de competencias profesionales, con relación a la situación de trabajo de empleados de nivel medio, que contemplan una tarea predominantemente comercial. Por un lado, se exige un perfil ocupacional centrado en la propia iniciativa y en la capacidad de planificar la relación comercial con los clientes, cuando por otro se desarrollan sistemas informáticos que entran en contradicción con dichas exigencias.

“Todos venden y cada uno en su lugar” oficina [*Modelo de Funcionamiento Comercial Diferenciado - Versión Gerente de Particulares*]. Banco Español de Crédito. (1997)] sería uno de los lemas que definen la nueva forma de hacer banca. En este sentido, es oportuno señalar como, un breve repaso a las funciones desarrolladas por los principales colectivos de la oficina indica esta dirección:

- . **Tipología A:** Puesto de Director, concentra todos sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la oficina, asegurando que todos los gestores comerciales cumplen con sus objetivos individuales. De algún modo se convierte en el gestor de su fuerza de ventas. Ello implica directa o indirectamente desarrollar una serie de tareas que básicamente se pueden concretar en tres acciones: en primer lugar asignar y exigir objetivos a los diferentes empleados de la oficina, en segundo lugar asegurar que sus gestores comerciales desarrollen la suficiente actividad comercial y en tercer lugar realizar un seguimiento de los resultados obtenidos, así como de la actividad comercial.
- . **Tipología B:** Puesto de Gestor Comercial, con independencia del segmento en el que están especializados (particulares, negocios y comercios y, empresas) todos responden a objetivos individualizados, contando para ello con programas comerciales. Estos programas nacen bien de la oficina o son el resultado de los que vienen definidos desde servicios centrales. La dedicación es esencialmente comercial, pero ello no elude la parte administrativa asociada a sus tareas que debe ser asumida por el propio trabajador.

- . **Tipología C:** Interventor, genéricamente asegura el orden operativo interno y los niveles de servicio a clientes y el aprovechamiento al máximo del potencial comercial derivado de la operativa. Ello comporta otra serie de acciones diarias como son: en primer lugar planificar y gestionar los recursos de apoyo administrativo, caja, operaciones y consulta para adaptarlos a la venta, controlar la distribución en planta y mercadeo interno, dirigir la generación de oportunidades de venta, resolver las incidencias operativas de clientes y de no clientes y por último, aunque no por ello menos importante, sistematizar al máximo las tareas administrativas del personal dependiente en clara aproximación a la búsqueda de negocio.
- . **Tipología D:** Puesto de Caja, Operaciones y Consultas, su principal dedicación la desarrolla atendiendo a clientes y no clientes en la tramitación de operaciones, ofreciendo productos en promoción de forma proactiva y generando oportunidades de venta que más tarde serán direccionadas hacia el interventor de la oficina.
- . **Tipología E:** Puesto de Apoyo Administrativo, la contribución del apoyo administrativo en el punto de venta está relacionada con aquellas tareas operativo – administrativas que no implican un cara a cara con el cliente, para ello deberán tramitar todas aquellas operaciones orientadas a la grabación y emisión de datos, así como el desarrollo de todas las misiones encomendadas por el interventor de la oficina.

En definitiva, el fenómeno de la “*Cualificación Profesional*” permite ver la polarización con razón a los puestos considerados, manifestándose en mayor o menor medida, dependiendo de los niveles de cualificación previos y que no necesariamente deben subordinarse exclusivamente a términos de implantación tecnológica.

4.6.3. Tipología Futura de la Clasificación Profesional

A falta de un trabajo de campo que permita situar una nueva tipología de la Clasificación Profesional, es inevitable recurrir al estudio de Castaño, C. (1990), el cual ya en la década anterior aventura algunos cambios, que se recogen en los siguientes seis puntos:

1. **Concentración de la estructura de categorías**, con un predominio claro de las de jefes y oficiales administrativos.
2. **Transformación del contenido de las propias categorías**, relacionadas con la transformación de las tareas en la oficina bancaria y una acusada renovación de las labores comerciales.
3. **Importante proceso de promoción de auxiliares a administrativos y de administrativos a jefes**. Este proceso de promoción no sólo estará estrechamente vinculado a los mecanismos de ascenso típicos (antigüedad), sino también a otros mecanismos de nuevo cuño:
 - . Las tareas de gestión se verán facilitadas por la informatización y el trabajo de apoyo realizado desde las sedes centrales.
 - . Los empleados se podrán dedicar en mayor medida a sus labores comerciales, captación de clientes e incrementar volúmenes de negocio.
 - . Los empleados asumirán un mayor número de tareas y responsabilidades, también superiores en el trato con los clientes.
4. **Reducción sustancial del tipo de categorías ligadas a trabajos repetitivos y de manipulación manual de documentos**, cuyas tareas son mecanizadas, informatizadas o subcontratadas. La desaparición o pérdida de importancia de las categorías inferiores está relacionada con varios factores:
 - . El proceso de informatización, eliminará algún tipo de tareas poco cualificadas.
 - . Realización por parte de los oficiales administrativos de las tareas informáticas de gestión directamente relacionadas con los servicios de “*Front – Office*”.
 - . La subcontratación de las tareas de gestión más repetitivas, así como de aquellas que no son de carácter estrictamente financiero.

5. **Importancia de la responsabilidad en el establecimiento de las jerarquías.** La separación entre empleados tiende a establecerse en función del nivel de responsabilidad que asume el individuo y no en relación con la categoría profesional ni la tarea específica que desempeña. Lo cual puede generar incoherencias o inadecuaciones entre la persona y el puesto de trabajo.
6. **Mayor edad de acceso al empleo bancario,** ya que en las nuevas contrataciones se exige un nivel de formación superior al demandando anteriormente.

Pueden adivinarse, por tanto, cambios en la composición de las plantillas del futuro, posiblemente integradas por dos títulos de categorías: Los jefes de oficinas, dedicados a programar y evaluar el trabajo de la oficina, a los productos y a la atención a clientes especiales y los oficiales administrativos polivalentes, dedicados a labores de comerciales y de *“Back – Office”*.

Por último y como señala Castaño, C. (1990 : 157), el empleado del futuro parece configurarse con las siguientes características siguientes:

- . Los empleados de las oficinas de atención al público han de ser polivalentes, mientras que los de las sedes centrales han de estar especializados en determinadas actividades y líneas de producto. La polivalencia implicará una menor importancia de los conocimientos administrativos y por el contrario mayores que conocimientos comerciales (especialmente marketing y relaciones humanas) y financieros.
- . Han de tener capacidad de adaptación y estar dispuestos a cambiar de lugar y de ocupación.
- . La edad ideal sería entre 35 y 45 años. El sexo, no se manifiesta como relevante, aunque se llama la atención sobre la posibilidad de que las mujeres sean más reacias a los cambios.

Es esencial que los empleados posean mayor nivel cultural y de formación que anteriormente, para tratar con los clientes.

Sin embargo, este futuro ya es presente cuando desde el punto de vista de la cualificación Miguelez, F. y Prieto, C.. (1999 : 183) señalan como: *“La abundancia de titulados medios y superiores en el mercado de trabajo presionan hacia abajo sus condiciones de inserción. Hoy no hay mucha diferencia entre el salario de inserción de los titulados superiores y el de los titulados medios, incluso los primeros están dispuestos a aceptar peores condiciones de entrada que los segundos, debido a sus diferentes expectativas de promoción profesional futura.”*

CAPITULO 5.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO: EL PROCESO DE DESCUALIFICACION Y RECUALIFICACION PROFESIONAL

5.1. INTRODUCCION

El actual sistema financiero español y más específicamente el sector bancario, se encuentra en un momento de latente reconversión, en el que la apuesta decidida por el tamaño, apertura a nuevos canales y mercados (entre ellos los tecnológicos), racionalización de estructuras organizativo – operativas y la apuesta por el margen de rentabilidad, son algunos de sus elementos más significativos.

Esta apuesta, en una “*carrera de fondo*” a ritmo de “*sprint*”, por llegar en una buena posición a la “*meta*”, como punto de partida para una negociación del nuevo “*Mapa Financiero*”, está requiriendo de fórmulas aparentemente imaginativas y novedosas, cuando una atenta mirada, no hace sino revelar la adopción de sistemas de organización del trabajo, herederos de los tradicionales esquemas de producción fabril.

El profesor Castillo, J.J. (1987 A : 390) indica que “*Nada está determinado ni escrito de antemano. Ni siquiera con tinta roja o negra exclusivamente.*”, pero una mirada retrospectiva a diferentes sectores de actividad con un protagonismo clave en el desarrollo económico del siglo XX, permiten adivinar cómo estos viejos esquemas se están traduciendo, de manera más o menos afortunada en el sector.

Sin ánimo de desvirtuar el mensaje original de Kern, H. y Schumann, M. (1987 : 14 - 18) en su estudio sobre la reprofesionalización del trabajo industrial, pero con el afán de subrayar cómo el proceso de transferencia de sistemas tecnológico – organizativos, del sector industrial al sector servicios, es algo evidente, se ha modelizado el **Cuadro 6** en el que puede apreciarse cómo la banca incorpora estos planteamientos.

La visión que proporciona este análisis es multidimensional:

- . Por un lado remarca la idea de cómo la presencia del sector servicios es heredera directa de esquemas históricos anteriores, en este caso de sistemas de producción.
- . Los esquemas de desarrollo con independencia del sector son acumulativos y moldeables a las nuevas situaciones sociales.
- . Muy posiblemente el desarrollo del sector servicios no habría tenido lugar en la forma en que actualmente se entiende, de no haberse producido una transformación funcional de la técnica y del trabajo.
- . La expresión de nuevos enfoques marca nuevas tendencias y sus repercusiones en los niveles de cualificación (descualificación / recualificación) son contestaciones al grado de asimilación del sistema.
- . Los procesos de cualificación son variados y a menudo divergentes en función de los colectivos analizados, siendo este uno de los grandes retos que cualquier organización financiera debe plantearse, como estrategia de supervivencia en un futuro más o menos inmediato.

De este modo, puede entenderse que el sector bancario (bancos y cajas de ahorros mayoritariamente) es heredero de ciertos comportamientos basados en la organización funcional técnica y del trabajo. En este sentido, las actuales tendencias y, por consiguiente, las nuevas formas de cualificación profesional, pueden entenderse como un proceso acumulativo y no como resultado de una “generación espontánea” de otras experiencias previas.

En este sentido, el esquema evolutivo que se plantea en el **Cuadro 6** explica cómo las nuevas formas de organización dan lugar a nuevas expresiones en el fenómeno de la cualificación profesional y por extensión, a distintas representaciones de la polarización profesional de los trabajadores.

CUADRO 6 - ADAPTACIÓN DEL MODELO DE HORST KERN Y MICHAEL SCHUMANN A LA OPTICA DE EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS

	Organización funcional de la técnica	Organización funcional del trabajo	Tendencias	Nuevas Formas de Cualificación
Automóvil	Utilización ofensiva de las nuevas tecnologías para incrementar la autonomía del equipo y de las máquinas. Sin embargo, el automatismo total de la fabricación no está a la orden del día	Definición de los puestos de trabajo según el principio de integración de las tareas. Inversión de la tendencia en la organización del trabajo: reprofesionalización del trabajo de producción.	Reprofesionalización del trabajo de Producción.	Creación de un nuevo tipo de obrero profesional de producción: conocimientos básicos de lógica acumulativa sobre los problemas técnico – físicos de funcionamiento de las instalaciones modernas de producción, con orientación hacia la ingeniería mecánica. Aprendizaje con formación permanente siguiendo el nuevo perfil profesional mecánico de la fabricación
Maquina / Herramienta	Utilización de las nuevas tecnologías de la fabricación por eliminación de metal. La mecanización da un salto en la automatización parcial de los equipos integrados concretos. Pero no hay ni sobreempleo ineficiente de las posibilidades técnicas	Permanencia del principio de definición global de las tareas. Utilización de la inteligencia predictiva existente. El taller de obreros profesionales no está considerado como un concepto positivo de organización	Mantenimiento del trabajo profesional en la producción.	Prosecución de la ampliación de los oficios de mecánico – ajustador en el control de sistema: los conocimientos en materia de ajuste y las capacidades artesanales son integrados en una demanda de comprensión global y de competencia de intervención en un sistema técnico complejo. Aprendizaje siguiendo los antiguos perfiles profesionales, mas formación permanente.
Química	Conclusión de una etapa en el camino hacia una automatización completa	Definiciones de los puestos de trabajo según el principio de la integración de las tareas. Prosecución de una tendencia a la profesionalización del trabajo de producción.	Primera implantación del obrero profesional de producción	Utilización sin problemas de la cualificación del obrero químico profesional: conocimientos básicos de lógica acumulativa sobre los procesos químico físicos de las transformaciones de la materia con marcada orientación hacia los materiales y los productos. Aprendizaje o formación permanente siguiendo el perfil profesional del obrero químico cualificado adoptado a partir de 1958.
Banca	Sustitución de los tradicionales saberes acumulativos basados en la experiencia, por la mecanización plena de los Procesos, Procedimientos, Tareas y Actividades basados desde la óptica de una empresa de servicios en una mayor disponibilidad de atención al Cliente.	Definición de los Puestos de Trabajo en función de los objetivos comerciales. La venta, parte cualitativa del trabajo se traslada a todos los puestos. Paso del enfoque Producto al enfoque Cliente. Todos venden pero cada uno según la segmentación de Clientes.	Reprofesionalización de los nuevos perfiles de trabajo. Potenciando las capacidades comerciales de las ya existentes e introduciendo las mismas al personal administrativo	Cualificación especializada del personal directivo hacia la venta incluyendo en los mismos planes y programas orientados hacia el desarrollo de habilidades directivas: comunicación, motivación, liderazgo y negociación. Descualificación y polivalencia profesional del personal operativo orientado cada vez mas hacia la venta, buscando el adiestramiento en equipos informáticos bajo tareas pautadas que le impiden la visión global del proceso de trabajo.

5.2. LAS ENTIDADES BANCARIAS COMO FACTORÍAS DE PRODUCCIÓN

Como ya se ha indicado, uno de los aspectos que posiblemente ayuda a entender los procesos de cambio en el actual modelo de banca, es el que tiene que ver con el “*proceso de transferencia de sistemas tecnológico – organizativos*” del sector industrial al sector servicios.

Estableciendo un paralelismo con las sucursales bancarias (“*Grupo Homogéneo de Trabajo*” - siguiendo la terminología de Castillo, J.J. - (2000)), los centros de trabajo se convierten en pequeñas factorías de producción de productos y servicios financieros, que con independencia de las características de su micromercado y de su lógica adaptación a él, responden cada vez más a una segmentación basada en las tipologías de clientes y a la estandarización de sus procesos de trabajo.

Resultado de estas cuestiones, la racionalización y normalización de los esquemas operativo – administrativos, a través de procesos, procedimientos, tareas y actividades, homogeneiza una actuación descentralizada en diferentes ámbitos geográficos y ello hace aproximar la actual oficina bancaria a pequeños centros de producción fabril.

Una mirada retrospectiva, indica como, según Fridenson, P. (1987 : 141), existen elementos explicativos de fondo: “ *La introducción de la cadena de montaje en Europa no fue un mero suceso tecnológico. Las necesidades y los recursos económicos, sociales y culturales determinaron su difusión europea, de la que fue responsable la adaptabilidad de la tecnología moderna.* ” En el caso de la banca también existen indicios razonables de cómo la apuesta por sistemas y herramientas del sector productivo, más o menos adaptados al sector servicios, es una elección razonable para un nuevo esquema de comercialización bancaria, en el que la liberalización de los mercados y su consiguiente apuesta por el tamaño, busca indefectiblemente el volumen de operaciones, máxime cuando el estrechamiento del margen de intermediación es cada vez mas ajustado.

Sistemas de producción fabril, más o menos rigurosos, y el crecimiento del capital, como elemento clave de expansión en la filosofía bancaria, son dos conceptos íntimamente unidos, que en opinión de Fridenson, P. (1987 : 132) pueden ayudar a entender cómo no es una unión mas o menos azarosa: “*El taylorismo ofrecía el establecimiento de nuevas normas de trabajo dentro de la fábrica...*

En consecuencia se obtienen tres ventajas y fueron subrayadas por los ingenieros de Renault en 1918. Se trata de un sistema que ahorra mano de obra, ya que se necesita un número mucho más reducido de peones. También es un procedimiento que ahorra espacio, ya que deja más suelo libre que los antiguos métodos de organización. Y permite un control mejor y más estricto del flujo de la producción y, por consiguiente, una mayor producción con unos menores costes de gestión. El resumen, la sustitución de mano de obra por maquinaria favorece la circulación del capital.”

Para Brödner, P. (1987 : 139), examinado el proceso de producción, advierte como este sigue un esquema evolutivo de adaptación a diferentes momentos históricos: *“El desarrollo hasta el presente de la fabricación de pequeñas series ligadas a contrato se caracterizan por tres etapas. En la primera de ellos, el trabajo vivo se distribuía horizontalmente de acuerdo con las ideas de Smith y Babbage, que permitían el progresivo empleo de máquinas. En la segunda fase, los principios de Taylor separaron la planificación de la ejecución. La tercera fase profundizó aún más en esta división vertical del trabajo con la introducción de máquinas herramienta de control numérico cuya programación formaba parte de las tareas de planificación. Estas tres fases se emprendieron, acaso por imperativos técnicos de la práctica, con la esperanza exclusiva de conseguir con ellas un mejor control de la producción, una mayor productividad y unos menores costes”*.

Así pues, como señala el profesor Castillo, J.J. (2000 : 34): *“Como resultado del proceso de reestructuración productiva y de los métodos de «organización científica del trabajo» los asalariados han perdido parte de la visión completa y compleja del proceso. Están ausentes del proceso de trabajo. Sólo conocen una pequeña parte del producto en el que trabajan por lo que, [...], se generan dudas sobre el funcionamiento de la empresa, el producto y su capacidad para realizarlo completamente. Durante este siglo, poco a poco, como resultado de la aplicación de los denominados «métodos científicos de organización del trabajo», el trabajo ha ido perdiendo su carácter total. Se ha ido fragmentando, dividiendo en tareas sencillas, pequeñas, repetitivas, prescritas y controladas. El trabajo se ha convertido en algo parcial, impersonal e impuesto desde fuera. La fragmentación del trabajo afecta a todos los trabajadores, no sólo a algunas categorías específicas, y, por lo general, favorece la descualificación. La división del trabajo en tareas simples y repetitivas permite incorporar mano de obra no cualificada donde antes había trabajadores cualificados.”*

Panorama, por tanto, incierto y preocupante. Estos aspectos junto a otros que se irán comentando oportunamente revelan la similitud existente con el sector bancario.

5.3. LA REDEFINICIÓN DEL PUESTO

Una vez vistos los principales aspectos que configuran la realidad del sector, no puede por menos que observarse la labor de redefinición de los diferentes puestos en su adecuación a este entorno. En este sentido y coincidiendo con el proceso de investigación realizado por Castillo, J.J. (2000 : 5): "... ir de los puestos de trabajo, y del conjunto de ellos que constituyen una actividad determinada, una «oficina» o «taller», hacia su integración en el centro de trabajo, la empresa y el sector...", unido al estudio presentado por Alvarez de la Gándara, M. (1998), con relación al proceso de mutación del puesto de director, es oportuno extender este análisis al resto de puestos - tipo que se presentan en el sector, desde la perspectiva que otorga nuestra observación participante durante cerca de quince años.

A continuación se tratará de poner en correspondencia el antes y el después de cada uno de ellos.

5.3.1. La Figura del Director

De todos los puestos considerados el de Director ha sido uno de los que más cambios ha experimentado en poco tiempo. Tradicionalmente el acceso al puesto de dirección era el resultado de un largo proceso de aprendizaje acumulado durante muchos años, significando, por otra parte, un reconocimiento a una dilatado periplo profesional, que en muchos casos implicaba haber cubierto puestos inferiores en la línea jerárquica.

El esquema de actuación en el puesto era previsible, en tanto en cuanto, tanto los clientes internos (empleados) como los externos (público en general) presentaban comportamientos de actuación perfectamente delineados.

Sin embargo, en la actualidad el paronama es distinto. La posibilidad de entender este puesto como “lanzadera” hacia otros puestos de servicios centrales, u otras entidades, significa concebirlo como un puesto de transición y no como el final de un recorrido profesional. Este aspecto queda corroborado, por el acceso al puesto por personas jóvenes (25 o 30 años de edad) con poca antigüedad en las entidades (2 o 3 años), lo que evidentemente acorta los ciclos de maduración y consolidación en las funciones.

Por otra parte, el entorno cada vez más cambiante, ha significado una continua y exigente adaptación a los nuevos patrones comerciales, basados en la incesante superación de ambiciosos objetivos comerciales, con clientes cada vez más exigentes y menos fidelizados.

Estas cuestiones unidas a la importancia de la gestión de equipos de trabajo de diferentes procedencias y perfiles profesionales han requerido de la incorporación de técnicas y herramientas en habilidades directivas orientadas al trabajo en grupo, aspectos que antiguamente pasaban más desapercibidos debido a la estanqueidad y especialización de los puestos de trabajo.

El siguiente **Cuadro 7** pone de manifiesto estos cambios, significando el antes y el después del puesto, en orden a diferentes patrones de comportamiento.

CUADRO 7 – EVOLUCION DEL PUESTO DE DIRECTOR

ANTES	DESPUÉS
FIGURA BASADA EN LAS RELACIONES EXTERNAS	FIGURA ESENCIALMENTE COMERCIAL
PUESTO COMO PREMIO A LA FIDELIDAD	PASO INTERMEDIO O LANZADERA A OTROS PUESTOS / ENTIDADES
RECONOCIMIENTO DE SUPERIORES, PLANTILLA Y ENTORNO	EL RECONOCIMIENTO DEBE GANARSE DÍA A DÍA
PROFESIONALIDAD BASADA EN SU EXPERIENCIA	PROFESIONALIDAD JUSTIFICADA EN EL DÍA A DÍA
PATERNALISMO HACIA LOS EMPLEADOS	LÍDER Y GESTOR DE EQUIPOS POLIFACÉTICOS
EMPLEADOS CON MENTALIDAD UNIFORME	EMPLEADOS DE DISTINTAS GENERACIONES Y CULTURA
ESTRUCTURA JERÁRQUICA	ESTRUCTURA MENOS JERARQUIZADA
CLIENTES DÓCILES, RESPETUOSOS Y FIELES	CLIENTES EXIGENTES Y POCO FIELES
PRESIONES POR PARTE DE SUS JEFES	PRESIONES DE SUS JEFES, EMPLEADOS, CLIENTES Y COMPETIDORES

FUENTE: *Alvarez de la Gándara, M. (1998): "El proceso de selección del director de la oficina bancaria"*

5.3.2. La Figura del Interventor

El puesto de Intervención también ha experimentado en sus patrones de comportamiento, como resultado de los nuevos esquemas de actuación comercial, organizativo – tecnológica y de recursos humanos.

Debido a la profunda escisión, antiguamente existente, entre los aspectos comerciales y administrativos, el puesto de interventor se constituía en el máximo reconocimiento a una carrera profesional basada en los aspectos operativos. Esto implicaba la culminación de un ciclo, sin que por ello pudiera advertirse en el puesto una “*posible lanzadera*” hacia otras funciones del ámbito comercial como el puesto de Dirección.

Tradicionalmente la figura del Interventor ha sido entendida como el perfecto complemento a la labor desarrollada por el Director de la oficina, orientada casi en exclusiva a las labores comerciales. Esta prolongación natural del puesto de Director, significaba el contar con una persona capaz de asegurar el correcto funcionamiento de la oficina desde una óptica esencialmente administrativa.

Por otro lado, la figura de Intervención legitimada, en gran parte, por la autoridad otorgada por el Director, lo constituía en el “*brazo ejecutor*” de aquellas tareas de orden interno, dictadas desde la Dirección.

En la actualidad, los anteriores supuestos han quedado eliminados, adquiriendo el puesto una nueva dimensión, debido a la mayor autonomía frente a la antigua dependencia del Director. Estas cuestiones unidas a la redefinición de sus funciones, dotadas de una importante proyección orientada a la venta, lo convierten en un puesto con un marcado componente comercial.

Lógicamente con la incorporación de estas nuevas formas de hacer y de gestión, el puesto tradicional acusa importantes saturaciones, no ya sólo en términos de carga de trabajo, sino además de presión psicológica frente a los objetivos marcados por las entidades.

El **Cuadro 8** ilustra sintéticamente estos cambios, remarcando el antes y el después del puesto.

CUADRO 8 – EVOLUCION DEL PUESTO DE INTERVENTOR

ANTES	DESPUÉS
FIGURA BASADA EN LAS RELACIONES INTERNAS	FIGURA EN TRANSICIÓN HACIA LAS RELACIONES EXTERNAS
PUESTO COMO PREMIO A LA CONFIANZA DEL DIRECTOR	PUESTO DE TRANSICIÓN HACIA EL PUESTO DE DIRECCIÓN
RECONOCIMIENTO DE SU SUPERIOR Y DEL CLIENTE	EL RECONOCIMIENTO DEBE GANARSE DÍA A DÍA
PROFESIONALIDAD BASADA EN SU ANTIGÜEDAD	PROFESIONALIDAD JUSTIFICADA EN EL DÍA A DÍA
ACTITUD REACTIVA	ACTITUD PROACTIVA
VOCACIÓN EMINENTEMENTE ADMINISTRATIVA	EXIGENCIA COMERCIAL
DEPENDENCIA DEL SUPERIOR	AUTONOMÍA RESPECTO DE ÉL
CLIENTES DÓCILES, RESPETUOSOS Y FIELES	CLIENTES EXIGENTES Y POCO FIELES
SIN PRESIÓN POR PARTE DE SUS JEFES	PRESIONES DE SUS JEFES Y EMPLEADOS MAYORITARIAMENTE

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.3. La Figura del Gestor Comercial

El Gestor Comercial ha sido uno de los que más ha sufrido el proceso de transformación de los perfiles profesionales de la oficina bancaria, en parte debido a que tradicionalmente este puesto no existía propiamente como tal, siendo el director quien asumía prácticamente todo el peso de la actividad comercial.

Y es que debido a los importantes cambios operados en el sector y a la notable exigencia comercial existente por parte de las entidades financieras, éstas requerían un mayor número de efectivos con los que poder satisfacer los planes de crecimiento inicialmente propuestos.

Resultado de este proceso, una ingente cantidad de personas, con un marcado componente administrativo, observaron que su “*salida natural*” hacía el puesto de Intervención se ampliaba con la incorporación hacia la carrera comercial.

Lógicamente en procesos de estas características, un conocimiento administrativo no asegura necesariamente un adecuado desarrollo de las labores comerciales orientadas a la venta. Estas cuestiones unidas a un reconocimiento de su actividad en función del cumplimiento de los objetivos (no siempre coherentes y alcanzables), mediatizada al tiempo, por la asunción de una mentalidad proactiva frente al cliente (frente a la “*reactividad*” propia de un trabajo administrativo), el conocimiento de los productos y de nociones de riesgo bancario (no siempre enseñados y/o aprendidos), han generado situaciones de extrema fragilidad en la transición hacia este puesto de trabajo.

Así pues, la inadecuación de la persona al puesto de trabajo en esta función, motivada en parte por las limitaciones de los procesos de selección y planes de carrera profesional, son todavía elementos no contestados en la realidad profesional de un importante colectivo, que no siempre ha podido reaccionar de la forma que han deseado las propias entidades financieras.

El siguiente **Cuadro 9** explica los cambios obrados en este colectivo.

CUADRO 9 – EVOLUCION DEL PUESTO DE GESTOR COMERCIAL

ANTES	DESPUES
FIGURA BASADA EN LAS RELACIONES EXTERNAS	FIGURA ESENCIALMENTE COMERCIAL Y POLIVALENTE EN MATERIA ADMINISTRATIVA
PUESTO COMO PREMIO A LA CONFIANZA DEL DIRECTOR	PUESTO DE TRANSICIÓN HACIA EL PUESTO DE DIRECCIÓN
RECONOCIMIENTO DE SU SUPERIOR Y DEL CLIENTE	EL RECONOCIMIENTO DEBE GANARSE DÍA A DÍA
PROFESIONALIDAD BASADA EN SU ANTIGÜEDAD	PROFESIONALIDAD JUSTIFICADA EN EL DÍA A DÍA
ACTITUD REACTIVA	ACTITUD PROACTIVA
EMPLEADOS ORIENTADOS AL PRODUCTO	EMPLEADOS DIFERENCIADOS SEGÚN LOS DIFERENTES CLIENTES (ENFOQUE CLIENTE)
DEPENDENCIA DEL SUPERIOR	AUTONOMÍA RESPECTO DE ÉL
CLIENTES DÓCILES, RESPETUOSOS Y FIELES	CLIENTES EXIGENTES Y POCO FIELES
SIN PRESIÓN POR PARTE DE SUS JEFES	PRESIONES DE SUS JEFES, CLIENTES Y COMPETIDORES
ORIENTACIÓN COMERCIAL	ORIENTACIÓN AL ANÁLISIS DEL RIESGO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.4. La Figura del Puesto de Caja y Operaciones

El puesto de Caja y Operaciones recoge genéricamente a aquel conjunto de funciones propias de los puestos de trabajo tradicionalmente identificados por estar situados en una “*Ventanilla*” o “*Cara al Público*”.

El que durante largo tiempo ha sido considerado por las entidades financieras como “*Puesto de Castigo*” debido a lo rutinario de su actuación, también ha acusado una importante transformación. En la actualidad, conscientes de la importancia que tiene para el cliente, un primer contacto agradable, las entidades han tratado de potenciar este puesto, alejándolo del tradicional cometido de cobros y pagos en efectivo, para ir tiñéndose progresivamente de un claro componente comercial.

Evidentemente las abrumadores “*colas*” de clientes frente a un mostrador, no son el lugar idóneo para la realización de una actividad comercial coherente, ya que la elevada transaccionalidad de operaciones lo impide. No obstante, la presencia de objetivos, permite el ofrecimiento comercial de productos y/o servicios poco sofisticados, que en general se venden “*solos*” como las “*Tarjetas de Débito*”, “*Domiciliaciones Bancarias*” y, en otro orden de cosas, diferentes productos parafinancieros asociados a campañas comerciales para la captación de clientes: utensilios relacionados con el menaje del hogar, pequeños electrodomésticos, etcétera...

Estos aspectos unidos al redireccionamiento del cliente o “*No – Cliente*” hacia determinados Gestores Comerciales, permite el ofrecimiento más selectivo de la oferta de productos y servicios financieros.

Así pues, frente a la tradicional “*Reactividad*” del empleado a la espera de “*despachar*” una operación, a la iniciativa comercial, que en muchos casos implica solamente el ofrecimiento del producto o servicio en promoción, media un paso que le convierte en pieza clave en el esquema de funcionamiento de la oficina.

Más en detalle, el **Cuadro 10** trata de recoger la evolución del puesto.

CUADRO 10 – EVOLUCION DEL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES

ANTES	DESPUÉS
OBJETIVO CUANTITATIVO DE OPERACIONES	OBJETIVO CUALITATIVO DE OPERACIONES
DESPACHO DE OPERACIONES	GESTIÓN DE PRESENCIA
ACTITUD PASIVA EN LA TRAMITACIÓN DE OPERACIONES	GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE VENTA
PUESTO DE CASTIGO	PUESTO DE CONFIANZA
ACTITUD REACTIVA	ACTITUD PROACTIVA
VOCACIÓN EMINENTEMENTE ADMINISTRATIVA	EXIGENCIA COMERCIAL EN LA PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS
DEPENDENCIA DEL SUPERIOR	AUTONOMÍA RESPECTO DE ÉL
CICLO OPERATIVO CERRADO	REDIRECCIONAMIENTO A ESPECIALISTAS COMERCIALES A EFECTOS DE “ REMATAR ” LA VENTA
SIN PRESIÓN POR PARTE DE SUS JEFES	PRESIONES DE SUS JEFES Y CLIENTES
SOLIDEZ CONTABLE	DESTREZA INFORMÁTICA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.5. La Figura del Apoyo Administrativo

Tradicionalmente el puesto de Apoyo Administrativo se ha localizado y, aun hoy en día, sigue estando presente en oficinas caracterizadas por un importante número de personas y con determinadas características propias (p.ej.: “*Oficinas Principales*”).

Este puesto se ha destacado por cumplir funciones auxiliares de ayuda, tanto al puesto de Intervención como al de Caja. Junto a estos cometidos incorporaban otras funciones propias como la resolución de incidencias y otras más variopintas como el control de entrada y salida de la correspondencia.

Como en el caso del “*Puesto de Caja y Operaciones*”, las posibilidades de que éste “*sobreviva*” a los procesos de transformación existentes, son cada vez menores, debido a aspectos tales como: el “*Autoservicio Bancario*” (Cajeros Automáticos cada vez más sofisticados), la presencia de “*Canales Alternativos*” (“*Banca por Internet*”) y la cada vez menor entrada de clientes en las dependencias de la oficina por citar sólo algunos.

Mientras llega ese momento, es evidente que el puesto lejos de rutinizarse hasta convertirse en un “*Puesto Robotizado*”, ha experimentado un crecimiento cualitativo en sus competencias profesionales, incorporando un leve contenido comercial, brindándole cierta autonomía en sus actividades.

Estas cuestiones unidas a los conocimientos contables adquiridos de antaño, les convierte en profesionales necesarios para desarrollar labores relacionadas con la resolución de incidencias, que pese a la notable mecanización y automatización existente paradójicamente todavía se producen.

Buscando una mejor comprensión de la evolución del puesto, en el **Cuadro 11** se significan los que a nuestro modo de ver son sus rasgos más representativos:

CUADRO 11 – EVOLUCION DEL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO

ANTES	DESPUÉS
OBJETIVO CUANTITATIVO DE OPERACIONES	OBJETIVO CUANTITATIVO / CUALITATIVO DE OPERACIONES
ACTITUD PASIVA EN LA TRAMITACIÓN DE OPERACIONES	GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE VENTA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL DE OPERACIONES
PUESTO DE CASTIGO	PUESTO DE CONFIANZA
VOCACIÓN EMINENTEMENTE ADMINISTRATIVA	INTRODUCCIÓN LEVE DEL COMPORTAMIENTO COMERCIAL ORIENTADA A LA DETECCIÓN DE HUECOS DE NEGOCIO
EJECUCIÓN DE OPERACIONES	RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS
ESTANQUEIDAD EN EL PUESTO	COMODÍN ADMINISTRATIVO EN PERIODOS PUNTA EVOLUCIONANDO HACIA ACTIVIDADES COMERCIALES
SIN PRESIÓN POR PARTE DE SUS JEFES	PRESIONES DE SUS JEFES Y RESTO DE LA PLANTILLA
SOLIDEZ CONTABLE	DESTREZA INFORMÁTICA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4. EL PASO DEL QUE AL COMO

Hasta aquí se ha tratado de describir el antes y después de los “*Puestos – Tipo*”, que pueden observarse en una organización bancaria y por extensión en el resto de entidades financieras. Ahora bien, no tendría sentido explorar las características en la redefinición del puesto, sin profundizar en el paso del “*Qué hacer*” al “*Cómo hacerlo*”.

Este análisis es una fuente de aproximación al proceso de adecuación de la persona al puesto, o dicho de otro modo, cómo pueden derivarse una serie de conclusiones que permitan explicar las nuevas cualificaciones necesarias para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.

Nuestra personal percepción del tema nos invita a reflexionar acerca de cómo la presencia de un claro componente comercial no es sino la expresión de una reprofesionalización del sector, con los “*claroscuros*” propios de un sistema impuesto por las organizaciones y, en general, poco “*negociado*” con sus actores principales.

Estos aspectos unidos a los procesos de selección del personal y de los planes de carreras profesionales, sirven también de anticipo a nuestro trabajo de campo y a la forma en que los actores sociales han concebido, entienden y creen que podrán desarrollarse en el futuro los nuevos esquemas de trabajo.

Por último y como resultado, por una parte, de nuestra observación participante y por otra, del contraste con las personas que han ocupado estos puestos, los siguientes cuadros ayudan a explicar la profunda evolución experimentada.

5.4.1. La Figura del Director

CUADRO 12 – REDEFINICIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR

	ANTES		AHORA	
	QUÉ HACIA	CÓMO LO HACIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE
DIRECTOR	IMPULSABA LA ACCIÓN COMERCIAL, PONIENDO ESPECIAL ÉNFASIS EN CUESTIONES RELACIONADAS CON EL RIESGO CREDITICIO.	<p>RESPONDIENDO DE FORMA REACTIVA A LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO.</p> <p>COORDINADO LA ACTUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE VISITADORES Y CORRESPONSALES.</p> <p>ORIENTANDO EL DESARROLLO DE SUS COLABORADORES BUSCANDO EL COMPROMISO PERSONAL.</p>	<p>GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, ASEGURANDO QUE TODOS LOS GESTORES COMERCIALES TAMBIÉN LO HAGAN.</p>	<p>ASIGNANDO OBJETIVOS EXIGIENDO QUE SE CUMPLAN LOS MISMOS.</p> <p>ASEGURANDO QUE LOS GESTORES COMERCIALES DESARROLLEN LA SUFICIENTE ACTIVIDAD COMERCIAL A TRAVÉS DE PROGRAMAS COMERCIALES CONCRETOS.</p> <p>REALIZANDO UN SEGUIMIENTO COMERCIAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ORDEN A LOS OBJETIVOS MARCADOS, EVALUANDO CUANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE LAS POSIBLES DESVIACIONES.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4.2. La Figura del Interventor

CUADRO 13 – REDEFINICION DEL PUESTO DE INTERVENTOR

	ANTES		AHORA	
	QUÉ HACIA	CÓMO LO HACIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE
INTERVENTOR	INTERVENÍA CON LA FIRMA TODAS AQUELLAS OPERACIONES QUE POR SU NIVEL DE COMPETENCIA ASÍ LO REQUERÍAN.	EXAMINADO AQUELLA DOCUMENTACIÓN QUE SE LE PRESENTABA A LA FIRMA. RESOLVIENDO LAS INCIDENCIAS OPERATIVAS QUE SE PRODUCÍAN EN LA PRÁCTICA DIARIA. REDISTRIBUYENDO LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS EN FUNCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO.	ASEGURA EL ORDEN OPERATIVO INTERNO Y LOS NIVELES DE SERVICIO, APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES DE VENTA DERIVADAS DE LA OPERATIVA.	PLANIFICANDO Y GESTIONADO LOS RECURSOS DEL BACK – OFFICE, PUESTOS DE CAJA Y LOS DE OPERACIONES Y CONSULTAS. CONTROLANDO LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y MERCADEO. RESOLVIENDO INCIDENCIAS OPERATIVAS DE CLIENTES Y NO CLIENTES. AGILIZANDO LAS CONEXIONES ENTRE LOS PUESTOS DE BACK – OFFICE, PUESTOS DE CAJA Y LOS DE OPERACIONES Y CONSULTAS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4.3. La Figura del Gestor Comercial

CUADRO 14 – REDEFINICION DEL PUESTO DE GESTOR COMERCIAL

	ANTES		AHORA	
	QUÉ HACIA	CÓMO LO HACIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE
GESTORES COMERCIALES	CARTERIZABA CLIENTES DESDE LA PERSPECTIVA DE UN ENFOQUE PRODUCTO.	ATENDIENDO REACTIVAMENTE A LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES CON RELACIÓN A LOS PRODUCTOS QUE DEMANDABAN (COMPRA)	DESARROLLA LA ACTIVIDAD COMERCIAL SUFICIENTE PARA PODER ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE MARCA EL DIRECTOR DE LA OFICINA.	CUMPLIENDO SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES. PROGRAMANDO DE FORMA PROACTIVA LA ACTIVIDAD COMERCIAL SUFICIENTE PARA PODER ALCANZAR LOS OBJETIVOS COMERCIALES. EMPLEANDO LAS HERRAMIENTAS PUESTAS A SU ALCANCE (COMERCIALES Y DE RIESGOS) PARA SITUARSE EN LOS NIVELES DE RESULTADOS EXIGIBLES.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4.4. La Figura de Caja, Operaciones y Consultas

CUADRO 15 – REDEFINICIÓN DEL PUESTO DE CAJA, OPERACIONES Y CONSULTAS

	ANTES		AHORA	
	QUÉ HACIA	CÓMO LO HACIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE
CAJA Y OPERACIONES	DESPACHABA LAS OPERACIONES DE INGRESOS Y PAGOS DE LOS CLIENTES, INFORMANDO EN SU CASO, DE LAS POSICIONES BANCARIAS QUE PRESENTABAN.	CONTABILIZANDO DE FORMA MANUAL LAS OPERACIONES A LAS QUE DABA LUGAR EL FLUJO DE CAJA. DIRECCIONANDO A LOS NEGOCIADOS ESPECÍFICOS, AQUELLAS CUESTIONES QUE NECESITABAN DE CONSULTAS ADICIONALES.	GARANTIZA LA ATENCIÓN EFICIENTE DE OPS. DE CLIENTES Y NO CLTES.	ATENDIENDO A CLIENTES Y NO CLIENTES EN SUS OPERACIONES. OFRECIENDO PRODUCTOS EN PROMOCIÓN DE FORMA PROACTIVA. GENERANDO OPORTUNIDADES DE VENTA, A TRAVÉS DE LA DOCUMENTACIÓN EMPLEADA Y DE LOS COMENTARIOS QUE REALIZA EL CLIENTE.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4.5. La Figura del Apoyo Administrativo

CUADRO 16 – REFEFINICION DEL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO

	ANTES		AHORA	
	QUÉ HACIA	CÓMO LO HACIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE
APOYO ADMINISTRATIVO	TRAMITABA DE FORMA EFICAZ TODAS AQUELLAS TAREAS RELACIONADAS CON EL NEGOCIADO AL QUE PERTENECÍA	<p>CONTABILIZANDO LAS OPERACIONES A LAS QUE DABAN LA PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS</p> <p>RESOLVIENDO LAS INCIDENCIAS DERIVADAS DE LA OPERATIVA DIARIA DEL NEGOCIADO EN EL QUE ESTABA INSCRITO</p>	<p>ASEGURA CON PRECISIÓN Y EFICIENCIA LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS, TRATANDO DE GENERAR OPORTUNIDADES DE VENTA QUE SE DERIVAN DE LA DOCUMENTACIÓN QUE PROCESA.</p>	<p>TRAMITANDO DE FORMA MECANIZADA TODAS AQUELLAS OPERACIONES QUE NO REQUIEREN DE IN LA PRESENCIA FÍSICA DEL CLIENTE.</p> <p>IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE VENTA QUE SERÁN CANALIZADAS HACIA EL INTERVENTOR.</p> <p>AUXILIANDO AL INTERVENTOR EN AQUELLAS LABORES DE ADMINISTRACIÓN QUE ESTE REQUIERA.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.5. HACIA UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

La “*Gestión por Competencias*” puede definirse, aun a riesgo de caer en simplificaciones, como el modo en que se explotan el conjunto de habilidades y capacidades que deben aportarse a un trabajo para realizarlo con un adecuado nivel de exigencia. En este sentido las competencias están ligadas a personas, son específicas de cada organización y se pueden medir o al menos aproximarse en gran medida.

Un paso más en el análisis de las competencias, nos lleva a profundizar en dos elementos de referencia: los conocimientos y las cualidades.

Los conocimientos se definen como las capacidades necesarias para desempeñar una ocupación. Los conocimientos están relacionados con el contenido funcional de la ocupación y finalmente se adquieren y se desarrollan en orden a una formación continuada. Por otra parte las cualidades, se definen como las habilidades de gestión necesarias para desempeñar una ocupación, y se desarrollan con la formación y la experiencia.

Según los esquemas convencionales comúnmente admitidos, se consideran tres elementos clave, en la “*Gestión por Competencias*”: conocimientos, capacidades y habilidades, que a continuación se pasan a conceptualizar:

Conocimientos: son aquel conjunto de materias que permiten desarrollar adecuadamente los requerimientos necesarios para el puesto de trabajo. Los conocimientos no tienen que ver tanto con la antigüedad como con la experiencia, es decir, con el grado de aprovechamiento de situaciones. Es lo que faculta técnicamente para acometer acciones en el puesto y garantizar un grado de respuesta adecuado ante cualquier situación prevista.

Capacidades: se pueden entender como las potencialidades necesarias para responder a los requerimientos del puesto. Se está hablando de cuestiones cualitativas y que conceptualmente son difíciles de enunciar y de describir. En principio, debe suponerse que todo el mundo dispone de esas capacidades, aunque no todos las tienen desarrolladas por igual.

Esto hace que, de algún modo, alguien las posea de forma innata (espontánea o natural) y otros deban incorporarlas y desarrollarlas.

Habilidades: o conjunto de técnicas y herramientas que debidamente entrenadas, permiten una mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo que circunstancialmente ocupa. Es lo que los anglosajones denominan “*Skills*”, algo parecido a lo que son las destrezas. Como en el caso anterior, es posible que algunas personas no deban entrenarlas por su propio talante personal. En otros casos deberán responder a un proceso de aprendizaje más o menos continuado.

Resultado de este esquema y siguiendo con el boceto trazado anteriormente, a continuación se presenta el **Cuadro 17** en el que trata de reflejarse la posición de los diferentes puestos, en orden a un modelo de gestión por competencias que hemos elaborado como resultado, por una parte, de nuestra observación participante y por otra, del contraste con los sujetos en la actualidad están ocupando estos puestos.

Como puede observarse las particulares características de cada puesto, bajo este esquema tridimensional (conocimientos, habilidades y capacidades), son diferentes en cada uno de los casos. Ahora bien, cabe preguntarse si cada uno de estos parámetros obedece a un esquema previo de selección, formación y desarrollo profesional.

En nuestra opinión, sin embargo, estas caracterizaciones creemos que obedecen más a una noble declaración de intenciones que a una realidad concreta, ya que la implantación de un modelo de estas características carece de fundamento cuando no va en consonancia con un sistema de “*Adecuación de la Persona al Puesto*”.

Adicionalmente, no debe olvidarse que el conjunto de programas formativos, más que resultado de una clara estructuración, en ocasiones responde a la “*Adaptación Mutua*” de las personas, lo que unido a que las habilidades pueden considerarse “innatas”, permite concluir que las capacidades y en consecuencia las actitudes de los trabajadores se puedan ver alteradas en el terreno de sus capacidades.

CUADRO 17 (A) – GESTION POR COMPETENCIAS (VARIABLE CONOCIMIENTOS)

	DIRECTOR	INTERVENTOR	GESTOR	CAJA Y OPS.	APOYO ADM.
C O N O C I M I E N T O S	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características Técnicas . Ventajas por tipo de cliente <p>Tarifas</p> <ul style="list-style-type: none"> . precios / tipos . Comisiones / exenciones <p>Análisis Entorno / Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> . Interno . Externo <p>Planificación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> . Objetivación Cuantitativa . Programación Comercial . Seguimiento Cuant/Cualitativo <p>Técnicas de Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> . productos . clientes <p>Técnicas de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> . análisis . concesión . seguimiento <p>Técnicas de Fiscalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> . operaciones activo . operaciones pasivo <p>Herramientas Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Control de Gestión . Cuadros de Mando . Simulaciones financieras . Herramientas Comerciales . Hojas de Cálculo . Procesadores de Texto 	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características Técnicas . Ventajas por tipo de cliente <p>Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> . del personal . de equipos e instalaciones <p>Control Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contable . Procedimientos admvos. . auditoría interna <p>Gestión Comercial [Proactiva]</p> <ul style="list-style-type: none"> . Generación Ops. Venta . Gestión Presencia <p>Análisis Incidencias</p> <ul style="list-style-type: none"> . excesos / descubiertos . vencimientos <p>Prevención de Riesgos Laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> . seguridad . higiene <p>Herramientas Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contables . Control de Gestión . Cuadros de Mando . Procesadores de Texto 	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características Técnicas . Ventajas por tipo de cliente <p>Tarifas</p> <ul style="list-style-type: none"> . precios . tipos <p>Programación Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> . Campañas Locales . Campañas Centrales <p>Técnicas de Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> . productos . según tipo cliente <p>Gestión Comercial [Reactiva]</p> <ul style="list-style-type: none"> . Gestión Presencia . Generación Ops. Venta <p>Seguimiento Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> . excesos / descubiertos . vencimientos <p>Técnicas de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> . análisis . tramitación <p>Técnicas de Fiscalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> . operaciones activo <p>Herramientas Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Control de Gestión diario . Simulaciones financieras . Herramientas Comerciales . Hojas de Cálculo . Procesadores de Texto 	<p>Admisión de Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características modelos . aspectos formales . legislación / normativa interna . valoraciones / plazos <p>Ejecución Operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tramitación de operaciones . Cuadros / Cierres contables <p>Gestión Comercial [Proactiva]</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ofrecimiento productos . Generación Ops. Venta <p>Herramientas Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contables . Herramientas Comerciales . Hojas de Cálculo . Procesadores de Texto 	<p>Uso Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características modelos . normativa interna . plazos ejecución <p>Ejecución Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Marcaje de operaciones . Cuadros contables <p>Gestión Comercial [Proactiva]</p> <ul style="list-style-type: none"> . Generación Ops. Venta <p>Herramientas Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Contables . Procesadores de Texto

CUADRO 17 (B) – GESTION POR COMPETENCIAS (VARIABLES HABILIDADES Y CAPACIDADES)

H A B I L I D A D E S	<p>Dirección de Equipos</p> <p>Motivación Grupal</p> <p>Liderazgo situacional</p> <p>Técnicas de Negociación</p> <p>Técnicas de Venta</p> <p>Atención al Cliente</p> <p>Herramientas Informáticas</p>	<p>Gestión de equipos</p> <p>Gestión de Conflictos</p> <p>Dirección de Reuniones</p> <p>Herramientas Informáticas</p>	<p>Técnicas de Venta</p> <p>Atención al Cliente</p> <p>Herramientas Informáticas</p>	<p>Atención al Cliente</p> <p>Herramientas Informáticas</p>	<p>Herramientas Informáticas</p>
C A P A C I D A D E S	<p>Captación de negocio genérico y Proactividad Comercial orientada a la consecución de objetivos</p> <p>Organización y Método Comercial diferenciado</p> <p>Comunicación Interpersonal con el equipo interno e Interlocución con Clientes</p> <p>Adaptabilidad al trabajo bajo presión continuada</p> <p>Familiarización con nuevos conocimientos y rutinas Informáticas elementales</p> <p>Transmisión de Valores, Signos y Símbolos corporativos</p> <p>Formación y tutela del equipo en materia comercial</p> <p>Adaptabilidad / Flexibilidad funcional/ geográfica</p>	<p>Comunicación Interpersonal con el equipo</p> <p>Organización interna del equipo de trabajo.</p> <p>Racionalización Operativa de Procesos, procedimientos, tareas y actividades.</p> <p>Sistematización de controles operativos / administrativos</p> <p>Proactividad Operativa</p> <p>Respuesta Comercial a la actividad operativa</p> <p>Improvisación ante imprevistos y situaciones de emergencia</p> <p>Máxima adaptación tecnológica en materia informática</p> <p>Formación y tutela del equipo en materia operativo / administrativa</p>	<p>Captación de negocio específico y Proactividad Comercial orientada a la consecución de objetivos</p> <p>Autonomía bajo supervisión de otros estamentos internos y externos a la Oficina</p> <p>Desarrollo y puesta en marcha de un Método Comercial particularizado</p> <p>Respuesta Operativa asociada a la actividad comercial</p> <p>Rápida adaptación tecnológica en materia informática</p>	<p>Atención "personalizada" al Cliente</p> <p>Adecuación en tiempo y forma de la tramitación de operaciones a las expectativas del cliente</p> <p>Eliminación de posibles fuentes de errores en la manipulación de datos de entrada y salida</p> <p>Adaptación tecnológica en materia informática</p>	<p>Adecuación en tiempo a la tramitación de operaciones</p> <p>Eliminación de posibles fuentes de errores en la manipulación de datos de entrada y salida</p> <p>Flexibilidad en el cambio hacia nuevas tareas pautadas</p>

CAPITULO 6.

MARCO TEORICO Y TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REALIZADO

Si atendemos a las definiciones clásicas del término método y, por extensión, de metodología, recogido en el D.R.A.E. (2001), debería situarse en estos términos: "*Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla*". Concepto no exento de cierto lirismo en una realidad multivariante, poliédrica, divergente y asimétrica, que en la medida en que se profundiza, acusa nuevas dimensiones, tanto para el ser social como para el investigador.

A nuestro modo de entender, varios son los aspectos que ayudan a modelar esta percepción de la realidad. Multivariante debido a la infinidad de variables que concurren en su explicación, poliédrica por las diferentes primas que configuran su estructura, divergente tanto por los distintos accesos que nos permiten su acercamiento, como por las diferentes expresiones de interpretación y asimétrica por los desequilibrios existentes en sus posibles formas de representación.

En Sociología las perspectivas teóricas han sido múltiples desde sus inicios. Según Latiesa, M. (1991), esta disciplina se ha caracterizado por una gran diversidad de enfoques, originando diversas perspectivas, haciendo que objeto de estudio y método vayan unidos, condicionando el primero al segundo y viceversa.

En este sentido, Thomas Sebeok (1994), apunta al hecho cierto de que, del mismo modo que, los datos empíricos no son interpretables sin la perspectiva teórica, ya que éstos no pueden hablar por sí solos, una teoría por muy elaborada que esté, sin datos empíricos contrastados y contrastables no dejan de ser una mera conjetura.

En un esfuerzo por sintetizar esta pluralidad metodológica, Beltrán, M. (1985) habla de cinco grandes vías metodológicas de acceso a la realidad social: la histórica, comparativa, crítico - racional, cuantitativa y cualitativa, que de algún modo hemos considerado, en mayor o menor medida, en este estudio.

Sin embargo, la intención inicial de este trabajo de investigación, no ha buscado cubrir este espectro de metodologías sin más. Al contrario, se ha pretendido y entendemos que conseguido, seleccionar la vía cualitativa y de forma especial a la “*Entrevista en Profundidad*” como la más idónea, buscando una lógica de continuidad, que permita a partir del dato, una mayor profundización de la información como preámbulo a un mejor conocimiento de la realidad, de un sector blindado a explicitar cualquier información, que ante sus propios competidores pudiera dejar entrever sus estrategias y carencias más significativas.

En este sentido, y casi de forma inexcusable surge el acostumbrado debate acerca de cómo presuntamente, las técnicas cuantitativas son más eficaces y de mayor coherencia que las cualitativas. Sin embargo, existen al menos dos razones para eludir esta confrontación, en primer lugar, entender que tanto unas como otras tienen su propio dominio de referencia, y en segundo lugar, como si bien es cierto que no son estrictamente comparables, no lo es menos el hecho de que pueden compartir espacios comunes en un mismo proyecto de análisis.

6.1. CUESTIONES METODOLOGICAS PREVIAS

Es evidente que tanto la perspectiva cuantitativa como cualitativa, responden a diferentes técnicas, cada una de ellas con sus propias limitaciones. García Ferrando, M. (1991 : 44) señala dos tipos de limitación en toda investigación social, los intrínsecos al método y los de interpretación de los resultados.

Siguiendo los planteamientos del mencionado autor, deben señalarse, en cuanto a las limitaciones sobre el método, en una y otra perspectiva, las siguientes: la parcialidad de la visión en las técnicas cuantitativas, frente a la escasa representatividad en los métodos cualitativos y la inducción, hacia lo socialmente correcto en las primeras frente, a la falta de control en las segundas.

En cualquier caso y sin ánimo de polemizar, nuestra elección metodológica ha querido sustentarse en el “*Análisis de Contenidos*”. Según Berelson, B. y Lazarsfeld, P.F. (1948), el análisis de contenidos es una técnica de investigación para la descripción objetiva sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación, que matizado por Bardin, L. (1986 : 32) representa: “ *Un*

conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de los conocimientos relativos a las condiciones de producción / recepción (variables inferidas) de estos mensajes.”

Existen básicamente tres tipos de análisis más orientados, no a los aspectos técnicos ya empleados sino a la reinterpretación de los contenidos vertidos durante el proceso de realización de la entrevista. Concretamente son tres: el descriptivo, el temático y el simbólico, cada uno de ellos con sus propias peculiaridades sin que por ello se trate de señalar las excelencias de uno sobre los otros.

Siguiendo las indicaciones de Rodríguez, José L. (1993) estas son sus principales características:

- . **El Análisis Descriptivo** es el tipo de análisis más sencillo de realizar, ya que básicamente consiste en resumir sintéticamente lo que el entrevistado ha relatado de forma previa, buscando la sencillez para que el lector no experto pueda sacar conclusiones sin grandes complicaciones. De este modo quince o veinte folios pueden reducirse a dos o tres. Como puede advertirse, existe un grado de elaboración escaso pero aceptable.
- . **El Análisis Temático**, elegido en nuestro trabajo de investigación, requiere mayor grado de elaboración, dado que los temas que aparecen durante la entrevista, no se presentan de forma lineal, ni con el mismo nivel de profundidad, por lo que el investigador deberá proceder a clasificar las opiniones aportadas por el entrevistado en un conjunto de temas.

Tras ordenarse estos bloques temáticos, deberá entresacarse lo que dice el entrevistado en cada uno de ellos y bajo que connotaciones, de modo que el investigador ordene, dentro de cada tema, los aspectos más relevantes y el nivel de profundidad aportados en la comprensión del tema, según los objetivos esperados.

De algún modo, el analista elabora un relato sobre cada tema, ya que ordena y estructura el texto de acuerdo con algún criterio. Finalmente, el investigador volverá a reelaborar un relato donde se concatenan unos temas con otros, estableciendo una coherencia en el discurso producido por el entrevistado.

- . **El Análisis Simbólico** pretende analizar aquellos aspectos menos literarios o descriptivos de la entrevista, con ello se pretende evaluar lo que podríamos denominar figuras literarias, dentro de las que deberían destacar en particular la metáfora y la metonimia. Si se tuvieran que analizar las metáforas que aparecen en un texto, el análisis resultaría interminable y difícilmente podría aportarse una nueva dimensión al tema que se está investigando. El tipo de análisis simbólico que Rodríguez, J.L. (1993) propone debe hacer referencias al tema objeto de la entrevista y, de acuerdo con la interpretación del investigador, la metáfora condensa la experiencia o los valores del entrevistado acerca del tema en cuestión.

Por todo ello, la visión proporcionada por los entrevistados, unida al marco teórico de referencia, la construcción de varios modelos teóricos orientados a la descripción de los nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de sus tareas, así como la contrastación de éstos en las “*Entrevistas en Profundidad*” desarrolladas, matizadas al mismo tiempo por nuestra experiencia vital debida al continuo contacto con compañeros y trabajadores del sector, nos ha permitido abarcar una realidad, pese a que ésta es mucho más diversa, compleja y plural de lo que nuestra capacidad de análisis quisiera.

Aun con todo, nuestro esquema de trabajo previendo estas dificultades, enfatizó desde el principio en un esquema abierto a las posibilidades que ofrece un sistema interactivo entre entrevistado y entrevistador, buscando el punto de vista y la percepción del trabajador. De otro modo no habría sido posible enriquecer nuestro esquema inicial de trabajo y, por consiguiente, haber perdido en el camino una fuente inagotable de relaciones multivariadas y un rico arsenal de matices aportados por los entrevistados. En suma, una visión representativa del conjunto de los trabajadores, con testimonios más ricos, comprometidos y globales.

Por estas razones y pese a contar con una inicial de falta de globalidad, en las opiniones y actitudes del trabajador bancario, éstas han podido quedar subsanadas a través de la realización de “*Entrevistas en Profundidad*”, donde desde un marco menos rígido, controlado y dirigido, es el propio protagonista de la acción quien decide todos y cada unos de los aspectos significativos a comentar y en el que se hace necesario dar un sentido unificador y global a su propia visión y autobiografía profesional. Ahora bien, nadie garantiza que las entrevistas realizadas sean lo suficientemente representativas del colectivo que se desea conocer.

Pese a ello, desde nuestra comprensión del universo analizado, se han adoptado cuantas medidas de control y rigor nos permitiesen minimizar este tipo de limitaciones, siendo conscientes de que jamás puedan ser eliminadas del todo. Así, la elaboración del guión de la entrevista fue sometida a la consideración de un grupo de expertos del sector, de forma que se introdujeron, eliminaron o modificaron las cuestiones que se consideraron necesarias o pertinentes. Con ello se pretendió que nuestro guión inicial recogiese de la forma más completa posible todas las facetas del fenómeno a estudiar, a la vez que la formulación de los “*Items*” fueran expresados en un lenguaje claro, sencillo y directo.

6.2. EXPLICACIÓN METODOLOGICA DEL TRABAJO REALIZADO

Buscando una mejor comprensión del trabajo realizado, este epígrafe pretende ilustrar cual fue el proceso empírico desarrollado desde sus inicios.

6.2.1. Definición de Fuentes de Referencia Informativa

Se definieron inicialmente dos tipos de fuentes: primarias y secundarias, conforme con el plan de acción establecido y según las necesidades suscitadas durante la realización del estudio.

Fuentes primarias, tomando como referencia cinco grupos de expertos en:

- . **Recursos Humanos pertenecientes a estructuras intermedias y servicios centrales:** responsables de aportar una visión de la organización en la que se encuentran, y sirviendo como punto de partida para conocer el personal existente en la organización.
- . **Dirección de Equipos de la red de oficinas:** responsables de instrumentalizar y llevar a cabo las políticas de recursos humanos del personal a su cargo: directores regionales, directores de zona y directores de oficinas.
- . **Dirección de tareas operativas de la red de oficinas:** responsables de impulsar las labores propias de “*Back*”, “*Middle*” y “*Front – Office*” en lo que se refiere a labores técnicas de oficinas.

- . **Realización de tareas comerciales de la red de oficinas:** personas que participan de la gestión comercial de la oficina.
- . **Realización de tareas operativas de la red de oficinas:** personas que participan en las actividades administrativas de la oficina.

Fuentes secundarias, Se han contado con tres tipos de fuentes documentales:

- . **Bibliografía** sobre el tema de referencia.
- . **Estudios sectoriales** relacionados con la formación en el sector financiero.
- . **Memorias** de los ejercicios económicos de las entidades financieras (bancos y cajas de ahorros).

6.2.2. Diseño de un Guión Conceptual de los Aspectos a Tratar

Uno de los aspectos que inicialmente mayor dedicación requirió, fue el esbozo de un guión conceptual de aquellos aspectos más relevantes que ayudaran a posicionarnos en la comprensión del sector.

Para ello y tras la modelización de los procesos operados en los puestos de trabajo del sector financiero, recogidos en el Capítulo 5, se barajaron distintas opciones, considerando finalmente tres grandes esferas de influencia: los aspectos de organización y recursos humanos, los comerciales y los tecnológicos. Estos grandes conjuntos, daban cabida a un conjunto de variables que así mismo explicaban un entronque común.

Las áreas inicialmente contempladas fueron las siguientes:

. **Aspectos de Organización y Recursos Humanos:**

- . Estructuras Organizativas (Funcionales y Jerárquicas) en Red y Oficinas.
- . Racionalización del Trabajo (Procesos y Procedimientos de Trabajo).
- . Gestión de Equipos de Trabajo (Comunicación, Motivación y Liderazgo).
- . Políticas Estratégicas (Selección y Formación).
- . Integración Organizativa y de Recursos Humanos (Adecuación Persona – Puesto).
- . Configuración de Oficinas (Remodelación y Desbunquerización).

. **Aspectos Comerciales:**

- . Definición de Figuras Comerciales (Director, Interventor y Gerentes Comerciales).
- . Mecanismos de Programación (Objetivación, Planificación y Seguimiento).
- . Mecanismos de Actuación Comercial (Gestión de Presencia y Venta).
- . Segmentación de Productos.
- . Segmentación de Clientes.
- . Estrategias de Formación Comercial.

. **Aspectos Tecnológicos:**

- . Sistemas Informáticos (Teleproceso, Aplicaciones Host, Entorno Windows y Nets).
- . Implantación de Sistemas de Información / Formación.
- . Sistemas de Seguimiento Comercial (Objetivación, Planificación y Seguimiento).
- . Estrategias de Formación Tecnológica.

6.2.3. Contraste con Expertos

Tras la definición de las fuentes de referencia necesarias para iniciar el proyecto y el guión conceptual de los temas a tratar, se sometió a la consideración de un grupo de expertos este borrador inicial.

Este primer contraste buscaba en primer lugar la representatividad y consistencia de los temas a tratar, así como la idoneidad de los puestos a considerar en el proceso de realización de las entrevistas, desde un marco abierto y flexible.

Resultado de este primer contraste se rediseñaron los principales aspectos a tratar, que servirían de referencia para desarrollar el guión de la entrevista.

En este sentido, se creyó oportuno incluir a los ya conocidos epígrafes: aspectos de organización y recursos humanos, aspectos comerciales y aspectos tecnológicos, un cuarto elemento que sirviera de referencia para analizar el futuro del sector, desde otras tantas perspectivas, no sin olvidar la percepción que ha tenido el empleado sobre todos y cada uno de estos aspectos.

Buscando una mayor profundidad en las apreciaciones de los entrevistados y sobre la base de las variables inicialmente consensuadas, se crearon dos tipos guión en función de los grandes colectivos representados:

- . Personal directivo de servicios centrales y estructuras intermedias, representado por directores regionales, directores de recursos humanos y directores de zona. Este guión (**Cuadro 18**) se basaba fundamentalmente en la orientación estratégica que éstos hacían tanto del sector como de la entidad que representaban.
- . Personal de la red de oficinas, representado por directores, interventores, gestores comerciales y operativos. Este guión (**Cuadro 19**), compartiendo las variables del anterior, sin embargo, estaba enfocado fundamentalmente a las percepciones producidas en el día a día.

De este modo, garantizaríamos una mayor riqueza en las apreciaciones de los entrevistados, buscando las posibles coincidencias y / o discrepancias ante determinadas variables.

CUADRO 18 - GUIÓN DE ITEMS ENTREVISTA A DIRECTIVOS (JUSTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS)

0. INFORMACIÓN DE REFERENCIA

- A. *Cifras de Negocio (Activo + Pasivo)*
- B. *Plantilla Real de la Oficina.*
- C. *Localidad y Tipología de la Oficina (Rural – Urbana, Segmentación – Especialización de Clientes)*

- 0.1. Edad.
- 0.2. Sexo.
- 0.3. Años de Antigüedad.
- 0.4. Estudios / Titulación.
- 0.5. Puestos Desempeñados hasta el Actual.

1. ASPECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS (Evolución y Valoración)

- 1.1. Estrategias de Estructuras Organizativas Funcionales.
- 1.2. Estrategias en la Definición y Diferencias de Estructuras Organizativas Jerárquicas.
- 1.3. Estrategias en la Reorganización del trabajo.
- 1.4. Estrategias en la Adecuación de la Persona al Puesto.
- 1.5. Estrategias en la Percepción de Variables en el Equipos de Trabajo - Comunicación, Motivación y Liderazgo.
- 1.6. Estrategias en la Percepción de Políticas Estratégicas de RR.HH. - Selección y Promoción Interna.
- 1.7. Estrategias en la Percepción de Políticas de Formación - Tipologías, Idoneidad y Contenidos.
- 1.8. Estrategias en la Configuración de Oficinas: Racionalización, Ergonomía y Desbunquerización.

2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS (Evolución y Valoración)

- 2.1. Estrategias en la Evolución de Sistemas de Información
- 2.2. Estrategias e Impacto de la Implantación.
- 2.3. Estrategias en la Implantación de Sistemas de Seguimiento Comercial
- 2.4. Estrategias en los Cambios en la Organización del Trabajo.
- 2.5. Estrategias Tecnológicas en la Formación.

3. ASPECTOS COMERCIALES (Evolución y Valoración)

- 3.1. Estrategias Definición y Evolución del Puesto de Trabajo desde la Optica Comercial.
- 3.2. Estrategias Realización de Programación Comercial (Objetivación, Programación Comercial y Seguimiento)
- 3.3. Estrategias Efectividad de la Gestión de Presencia y Detección de las Oportunidades de Venta.
- 3.4. Estrategias Repercusión de la Segmentación de Productos.
- 3.5. Estrategias Repercusión de la Segmentación de Clientes.
- 3.6. Estrategias Percepción de las Estrategias de Formación.

4. PROSPECTIVA ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA

- 4.1. Organizacional y de los Recursos Humanos.
- 4.2. Tecnológico.
- 4.3. Aspectos Comerciales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 19 - GUION DE ITEMS ENTREVISTA A TRABAJADORES (PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS)

0. INFORMACIÓN DE REFERENCIA

- A. *Cifras de Negocio (Activo + Pasivo)*
- B. *Plantilla Real de la Oficina.*
- C. *Localidad y Tipología de la Oficina (Rural – Urbana, Segmentación – Especialización de Clientes)*

- 0.1. Edad.
- 0.2. Sexo.
- 0.3. Años de Antigüedad.
- 0.4. Estudios / Titulación.
- 0.5. Puestos Desempeñados hasta el Actual.

1. ASPECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS (Evolución Momento Pasado y Actual) - Percepciones

- 1.1. Definición y Diferencias de Estructuras Organizativas Funcionales.
- 1.2. Definición y Diferencias de Estructuras Organizativas Jerárquicas.
- 1.3. Reorganización del trabajo - Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad.
- 1.4. Adecuación de la Persona al Puesto - Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad.
- 1.5. Percepción de Variables en el Equipos de Trabajo - Comunicación, Motivación y Liderazgo.
- 1.6. Percepción de Políticas Estratégicas de RR.HH. - Selección y Promoción Interna.
- 1.7. Percepción de Políticas de Formación - Tipologías, Idoneidad y Contenidos.
- 1.8. Configuración de Oficinas: Racionalización, Ergonomía y Desbunquerización.

2. ASPECTOS TECNOLOGICOS (Valoración Momento Pasado y Actual) – Autonomía del Trabajador / Control de Tareas

- 2.1. Descriptiva de la Evolución de Sistemas de Información
- 2.2. Impacto de la Implantación - Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad.
- 2.3. Aplicabilidad de Sistemas de Seguimiento Comercial
- 2.4. Cambios en la Organización del Trabajo.
- 2.5. Percepción de las Estrategias de Formación.

3. ASPECTOS COMERCIALES (Valoración Momento Pasado y Actual)

- 3.1. Definición y Evolución del Puesto (Funciones y Responsabilidades) de Trabajo desde la Optica Comercial.
- 3.2. Realización de Programación Comercial (Objetivación, Programación Comercial y Seguimiento)
- 3.3. Efectividad de la Gestión de Presencia y Detección de las Oportunidades de Venta.
- 3.4. Repercusión de la Segmentación de Productos.
- 3.5. Repercusión de la Segmentación de Clientes.
- 3.6. Percepción de las Estrategias de Formación.

4. PROSPECTIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA

- 4.1. Organizacional y de los Recursos Humanos.
- 4.2. Tecnológico.
- 4.3. Aspectos Comerciales

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tras analizar la representatividad y consistencia de los temas a tratar, se revisaron la idoneidad de los puestos a considerar en el proceso de realización de las entrevistas, desde un marco abierto y flexible. Resultado de este contraste, se estableció una tipología de “Puestos – Tipo”, referente necesario y suficiente para analizar el “*Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones de los trabajadores en el sector bancario*”, de modo que permitiera contrastar los modelos explicativos ya mencionados en el Capítulo 5.

En esta primera revisión se seleccionaron los puestos más representativos de los que sucintamente se destacan los siguientes aspectos:

- . **Directores generales y directores de Recursos Humanos:** pertenecientes a la órbita de servicios centrales y responsables de la definición de la estrategia corporativa de la entidad en el primer caso y en materia de recursos humanos, en los segundos.
- . **Directores de Zona:** pertenecientes al ámbito de las estructuras intermedias de las entidades financieras y nexo de unión entre el grupo antes citado y la red de oficinas. Este puesto se caracteriza por el impulso, desarrollo y coordinación de la actuación de la red de oficinas.
- . **Directores de Oficina:** responsables en primera instancia de la actuación del equipo de trabajo en la oficina, además de la adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores.
- . **Interventores:** responsables internos de la ordenación de los procesos internos de la oficina con una vocación orientada hacia la coordinación de las tareas operativo – administrativas realizadas en el contexto del centro de trabajo.
- . **Gestores Comerciales:** puestos orientados hacia el asesoramiento y comercialización de productos y servicios financieros en la red de oficinas. Dada la actual segmentación de esta figura en las diferentes entidades, debido a los distintos enfoques de negocio existentes (particulares, empresas, etcétera), esta categoría no profundizó inicialmente en la pluralidad de tipologías existentes.

- . **Operativos:** puestos con una decidida actuación hacia el terreno de las tareas administrativas pertenecientes a la red de oficinas.

6.2.4. Diseño de la Muestra

Tras contrastar con el grupo de expertos el gui3n inicial del cuestionario, as3 como la selecci3n de puestos - tipo, el siguiente paso consisti3 en seleccionar una muestra representativa del conjunto poblacional, en nuestro caso los trabajadores en activo pertenecientes a entidades financieras de la Comunidad Aut3noma de Murcia.

Antes de nada, es pertinente indicar que la representatividad de la muestra no es estadística (cuantitativa en su sentido m3s puro), sino de naturaleza cualitativa. Es decir, contiene aquellos elementos, puestos y variables que se consideraron m3s importantes a la hora de abordar el proceso de transformaci3n de las cualificaciones en los profesionales del sector financiero.

Para ello, contamos con la versi3n m3s actualizada hasta ese momento del Libro Verde de Entidades Financieras (1999), la cual nos proporcion3 informaci3n b3sica del actual mapa bancario de la Comunidad Murciana. Ante la imposibilidad de contar con informaci3n previamente mecanizada se dieron de alta un total de 3.309 registros correspondientes al conjunto de oficinas existentes en la regi3n con detalle de la entidad a la que pertenec3an y la localidad en la que estaban ubicadas. Esta referencia sirvi3 de base para establecer una comparativa entre las entidades representadas en la regi3n y el total existente a nivel nacional.

Resultado de esta primera aproximaci3n se advirti3 una notable semejanza entre ambos 3mbitos, con la sola particularidad de que el porcentaje del n3mero de oficinas bancarias en Murcia (39.6 %) era sensiblemente inferior a la media nacional (47.4 %). Sin embargo, esta ligera desviaci3n, ten3a su raz3n en el papel preponderante de oficinas pertenecientes a cajas rurales (15.8 %) frente al total nacional (7.9 %). Por otra parte, las oficinas pertenecientes a cooperativas de cr3dito segu3an presentando un car3cter residual. La Caja de Arquitectos resultaba ser el 3nico caso de cooperativa profesional que recurri3 a esta f3rmula para gestionar la inversi3n y recursos de sus asociados como puede observarse en el **Cuadro 20**.

CUADRO 20 – COMPARATIVA DE PARTICIPACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS EN ESPAÑA Y COMUNIDAD MURCIANA (AÑO 99)

COMPARATIVA ESPAÑA / MURCIA	ESPAÑA	%	MURCIA	%
OFICINAS BANCOS	21.797	47,4	437	39,6
OFICINAS CAJAS	20.135	43,8	493	44,5
OFICINAS CAJAS RURALES	3.637	7,9	174	15,8
OFICINAS COOP. CREDITO	424	0,9	1	0,1
TOTALES	45.993	100	1.103	100

FUENTE: RECALL – BRAMBLES INDUSTRIES LIMITED (1999) : LIBRO VERDE DE ENTIDADES FINANCIERAS – ELABORACION PROPIA

Explicadas estas diferencias locales, los datos permitirían extrapolar las futuras conclusiones al conjunto de nuestro territorio, pero resultaba fundamental conocer algunas cuestiones más específicas como la presencia de oficinas.

Un análisis de los datos más desagregado permitiría conocer la presencia de cuarenta y una entidades con presencia en la región. Tan solo las tres primeras: Caja Murcia, la Caja de Ahorros del Mediterráneo y la Caja Rural de Almería sumaban un 48.3 % del total de las 1.103 oficinas como se desprende del **Cuadro 21**.

De igual modo resultaba clave conocer la expansión de cada una de las entidades por localidad para conocer el grado de permeabilidad en el territorio regional, destacando nuevamente la presencia de las cajas y de forma significativa Caja Murcia situada en un 84.0 % de las plazas donde existía presencia de entidades financieras (**Cuadro 22**).

CUADRO 21 – NUMERO DE OFICINAS POR ENTIDADES (AÑO 99)

	ENTIDADES REPRESENTADAS EN LA COMUNIDAD MURCIANA	Nº OFIC.	%
1	CAJAMURCIA	209	18,9
2	CAM	177	16,0
3	CAJA RURAL DE ALMERIA	148	13,4
4	BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	99	9,0
5	CAIXA	77	7,0
6	ARGENTARIA C. POSTAL Y B. HIPOTECARIO	70	6,3
7	BANCO DE MURCIA	60	5,4
8	BANCOESPAÑOL DE CREDITO	46	4,2
9	BBV	46	4,2
10	BANCO POPULAR ESPAÑOL	38	3,4
11	BANKINTER	32	2,9
12	CAJA RURAL CENTRAL	19	1,7
13	CAJAMADRID	16	1,5
14	C.A. DE CATALUÑA	10	0,9
15	BANCO ZARAGOZANO	7	0,6
16	BANCO ATLANTICO	5	0,5
17	CAJA RURAL DE ALBACETE	4	0,4
18	BANCO GUIPUZCOANO	4	0,4
19	BANCO DE SABADELL	3	0,3
20	BANCO DE ALICANTE	3	0,3
21	CAJA RURAL SAN AGUSTIN	3	0,3
22	DEUTSCHE BANK	3	0,3
23	BANCO DE COMERCIO	3	0,3
24	CREDIT LYONNAIS ESPAÑA	2	0,2
25	BARCLAYS BANK	2	0,2
26	C.A. DE GALICIA	2	0,2
27	DEUTSCHE BANK SAE	1	0,1
28	FINANZIA BANCO DE CREDITO	1	0,1
29	SOLBANK SBD	1	0,1
30	BANCO DE VALENCIA	1	0,1
31	CAJA ASTURIAS	1	0,1
32	BANCO PASTOR	1	0,1
33	BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL	1	0,1
34	BANCO MAPFRE	1	0,1
35	BANCO URQUIJO	1	0,1
36	CAJA DE ARQUITECTOS	1	0,1
37	CITIBANK ESPAÑA	1	0,1
38	BANCOFAR	1	0,1
39	BANCO INVERSIÓN	1	0,1
40	BANCO HERRERO	1	0,1
41	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS	1	0,1
	TOTALES	1.103	100

CUADRO 22 – PRESENCIA DE ENTIDADES EN NUMERO DE LOCALIDADES (AÑO 99)

	REPRESENTACIÓN DE ENTIDADES EN LOCALIDADES	Nº LOC	%
1	CAJA. MURCIA	126	84,0
2	C.A. DEL MEDITERRÁNEO	90	60,0
3	CAJA RURAL DE ALMERIA	75	50,0
4	BANCO DE MURCIA	39	26,0
5	BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	38	25,3
6	BANCO ESPAÑOL DE CREDITO	34	22,7
7	C.A Y PENSIONES DE BARCELONA	32	21,3
8	BANCO POPULAR ESPAÑOL	27	18,0
9	ARGENTARIA C. POSTAL Y B. HIPOTECARIO	24	16,0
10	BBV	21	14,0
11	CAJA RURAL CENTRAL	15	10,0
12	BANKINTER	15	10,0
13	C.A.M.P DE MADRID	6	4,0
14	BANCO ZARAGOZANO	6	4,0
15	C.A DE CATALUÑA	5	3,3
16	BANCO GUIPUZCOANO	4	2,7
17	CAJA RURAL DE ALBACETE	4	2,7
18	CAJA RURAL SAN AGUSTIN SDAD. COOP. CRED	3	2,0
19	BANCO DE COMERCIO	3	2,0
20	BANCO DE ALICANTE	3	2,0
21	BANCO ATLANTICO	3	2,0
22	BARCLAYS BANK	2	1,3
23	CREDIT LYONNAIS ESPAÑA	2	1,3
24	DEUTSCHE BANK	2	1,3
25	C.A DE GALICIA	2	1,3
26	BANCO DE SABADELL	2	1,3
27	BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL	1	0,7
28	DEUTSCHE BANK SAE	1	0,7
29	FINANZIA BANCO DE CREDITO	1	0,7
30	BANCO MAPFRE	1	0,7
31	C.A DE ASTURIAS	1	0,7
32	CITIBANK ESPAÑA	1	0,7
33	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS	1	0,7
34	BANCO INVERSION	1	0,7
35	BANCO HERRERO	1	0,7
36	BANCOFAR	1	0,7
37	BANCO URQUIJO	1	0,7
38	BANCO PASTOR	1	0,7
39	CAJA DE ARQUITECTOS SDAD. COOP.CTO	1	0,7
40	BANCO DE VALENCIA	1	0,7
41	SOLBANK SBD	1	0,7

Un análisis más desagregado permitiría, sin embargo, conocer en detalle la concentración de oficinas por localidades como recoge el **Cuadro 23** y como las dos principales ciudades de la región: Murcia y Cartagena suman el 37.9 % de las oficinas, repartiéndose el resto (62.1 %) en las 148 localidades en las que existe al menos una oficina.

CUADRO 23 – DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS POR LOCALIDADES (AÑO 99)

NUM.	LOCALIDAD	OFICINAS	%
1	MURCIA	299	27,11
2	CARTAGENA	119	10,79
3	LORCA	52	4,71
4	MOLINA DE SEGURA	35	3,17
5	ALCANTARILLA	21	1,90
6	YECLA	20	1,81
7	CIEZA	18	1,63
8	CARAVACA DE LA CRUZ	17	1,54
9	TORRE PACHECO	17	1,54
10	TOTANA	16	1,45
11	SAN PEDRO DEL PINATAR	16	1,45
12	AGUILAS	16	1,45
13	PALMAR, EL	14	1,27
14	MAZARRON	14	1,27
15	SAN JAVIER	13	1,18
16	JUMILLA	13	1,18
17	ALHAMA DE MURCIA	12	1,09
18	MULA	12	1,09
19	ARCHENA	11	1,00
20	BENIAJAN	10	0,91
21	CEHEGIN	10	0,91
22	SANTOMERA	10	0,91
23	PUERTO - LUMBRERAS	9	0,82
24	BULLAS	9	0,82
25	TORRES DE COTILLAS, LAS	8	0,73
26	BENIEL	8	0,73
27	ALGUAZAS	7	0,63
28	ALCAZARES, LOS	7	0,63
29	CABEZO DE TORRES	7	0,63
30	ABARAN	7	0,63
31	DOLORES, LOS	7	0,63
32	SANTIAGO DE LA RIBERA	6	0,54
33	FUENTE ALAMO	6	0,54
34	SANGONERA LA VERDE	6	0,54
35	CALASPARRA	6	0,54
36	PUENTE TOCINOS	6	0,54
37	CEUTI	5	0,45
38	ABANILLA	5	0,45
39	MANGA (CARTAGENA)	5	0,45
40	PUERTO DE MAZARRON	5	0,45
41	UNION, LA	5	0,45

42	FORTUNA	5	0,45
43	MORATALLA	5	0,45
44	NONDUERMAS	4	0,36
45	LORQUI	4	0,36
46	PALMA, LA	4	0,36
47	PLIEGO	4	0,36
48	RAAL, EL	4	0,36
49	MIRADOR, EL	4	0,36
50	PAGAN, LO	4	0,36
51	LIBRILLA	4	0,36
52	ALGAR, EL	4	0,36
53	ALBERCA, LA	4	0,36
54	ALGEZARES	4	0,36
55	BLANCA	4	0,36
56	SANTO ANGEL	3	0,27
57	TORREAGUERA	3	0,27
58	ALJUCER	3	0,27
59	ÑORA, LA	3	0,27
60	LLANO DE BRUJAS	3	0,27
61	JAVALI NUEVO	3	0,27
62	BELONES, LOS	3	0,27
63	ALJORRA, LA	3	0,27
64	GARRES, LOS	3	0,27
65	POZOESTRECHO	3	0,27
66	ROLDAN	3	0,27
67	SAN GINES	3	0,27
68	CORVERA	3	0,27
69	ALQUERIAS	3	0,27
70	CASILLAS	3	0,27
71	RINCON DE SECA	2	0,18
72	PUNTAL, EL	2	0,18
73	BARRANDA	2	0,18
74	MONTEAGUDO	2	0,18
75	ARCHIVEL	2	0,18
76	BARINAS	2	0,18
77	SANGONERA LA SECA	2	0,18
78	PACA, LA	2	0,18
79	BALSICAS	2	0,18
80	PALAS, LAS	2	0,18
81	PARETON, EL	2	0,18
82	ALMENDRICOS	2	0,18
83	ZENETA	2	0,18
84	RAYA, LA	2	0,18
85	SISCAR	2	0,18
86	ZARCILLA DE RAMOS	2	0,18
87	HOYA DEL CAMPO, LA	2	0,18
88	GUADALUPE	2	0,18
89	ZARANDONA	2	0,18
90	ESPARRAGAL	2	0,18

91	JAVALI VIEJO	2	0,18
92	ERA ALTA	2	0,18
93	DOLORES DE PACHECO	2	0,18
94	DOLORES DE MURCIA, LOS	2	0,18
95	RICOTE	2	0,18
96	HOYA, LA	2	0,18
97	ALBUJON, EL	2	0,18
98	CAMPOS DEL RIO	2	0,18
99	ALBUDEITE	2	0,18
100	VILLANUEVA DEL RIO SEGURA	2	0,18
101	CANTERAS	2	0,18
102	ZARZADILLA DE TOTANA	1	0,09
103	TERCIA	1	0,09
104	SABINAR	1	0,09
105	RINCON DE BENISCORNIA	1	0,09
106	ALEDO	1	0,09
107	SANTA CRUZ	1	0,09
108	SAN CAYETANO	1	0,09
109	SANTIAGO Y ZARAICHE	1	0,09
110	SANTA ANA	1	0,09
111	ALBATALIA ARBOLEJA	1	0,09
112	SAN JOSE DE LA VEGA	1	0,09
113	VALENTIN	1	0,09
114	YECHAR DE MULA	1	0,09
115	SUCINA	1	0,09
116	PATIÑO	1	0,09
117	RIBERA DE MOLINA	1	0,09
118	CAÑADA DE TRIGO	1	0,09
119	MARTINEZ DEL PUERTO, LOS	1	0,09
120	MANGA (SAN JAVIER)	1	0,09
121	CABO DE PALOS	1	0,09
122	CAÑADA DE GALLEGO	1	0,09
123	LOBOSILLO	1	0,09
124	LLANO DE BEAL	1	0,09
125	LLANO, EL	1	0,09
126	MIRANDA	1	0,09
127	JIMENADO, EL	1	0,09
128	FUENTE LIBRILLA	1	0,09
129	COBATILLAS	1	0,09
130	ESPARRAGAL (PUERTO LUMBRERAS)	1	0,09
131	CHURRA	1	0,09
132	BENIZAR	1	0,09
133	BARREROS, LOS	1	0,09
134	MOLINOS MARFAGONES	1	0,09
135	RANERO, EL	1	0,09
136	PUEBLA DE SOTO	1	0,09
137	RAMOS, LOS	1	0,09
138	RAMONETE	1	0,09
139	ALMUDENA	1	0,09

140	ALUMBRES	1	0,09
141	PUEBLA, LA	1	0,09
142	AVILES (LORCA)	1	0,09
143	PORTMAN	1	0,09
144	BARQUEROS	1	0,09
145	CUEVAS DE REYLLO	1	0,09
146	PARROQUIA, LA	1	0,09
147	AZARBE	1	0,09
148	BALSA PINTADA	1	0,09
149	NIETOS, LOS	1	0,09
150	COY	1	0,09
TOTALES		1.103	100

FUENTE: RECALL – BRAMBLES INDUSTRIES LIMITED (1999) : LIBRO VERDE DE ENTIDADES FINANCIERAS – ELABORACION PROPIA

Una mirada atenta a la distribución de oficinas por localidades también advierte de cómo hasta pequeñas localidades y pedanías, con escaso número de habitantes, tienen alguna entidad que permite la comercialización de productos y servicios bancarios, lo cual demuestra la importante saturación de la oferta del sector.

A este aspecto debería unirse la presencia de los “Corresponsales” o personas que no perteneciendo a la nómina de la oficina desarrollan labores comerciales para las entidades financieras, tales como recogida de efectivo para ingreso en cuentas y otras operaciones transaccionales. Este colectivo de difícil cuantificación sirve de “enlace” entre el cliente y aquellas oficinas rurales que extienden su radio de acción más allá de la localidad donde se encuentran situadas.

Tras el análisis de estos elementos que permitirían conocer el espacio geográfico sobre el que desarrollar nuestro trabajo de campo, se procedió a sintetizar esta información considerando las siguientes variables: localidades representadas, número de oficinas existentes en las localidades, porcentaje de participación de oficinas sobre la muestra seleccionada, porcentaje de participación de oficinas sobre el total de la región, número de oficinas de la entidad en la localidad seleccionada, porcentaje de oficinas de la entidad considerada en el conjunto de la localidad, total del número de oficinas seleccionadas por localidades y porcentaje del número de oficinas seleccionadas por localidades.

Resultado total de este cruce de variables se confeccionó el **Cuadro 24** recogiendo esta información sintetizada y serviría de referencia especificar qué puestos de trabajo, de qué localidades y de qué entidades serían de utilidad para el estudio, según se advierte en el **Cuadro 25**.

CUADRO 24 – DEFINICIÓN DE LA MUESTRA EN POBLACIONES Y ENTIDADES

LOC.	OFICINAS	% MUESTRA	% UNIV. 1103	ENTIDAD 1		ENTIDAD 2		ENTIDAD 3		ENTIDAD 4		ENTIDAD 5		TOTAL OFICINAS.	TOTAL PORCENTAJE
				OF.	% LOCALIDAD	OF.	% LOCALIDAD	OF.	% LOCALIDAD	OF.	% LOCALIDAD	OF.	% LOCALIDAD		
MURCIA	299	53,0	27,1	44	27,7	34	21,4	28	17,6	41	25,8	12	7,5	159	100,0
CARTAGENA	119	21,1	10,8	13	19,1	22	32,4	15	22,1	16	23,5	2	2,9	68	100,0
LORCA	52	9,2	4,7	9	24,3	8	21,6	8	21,6	6	16,2	1	2,7	37	100,0
MOLINA	35	6,2	3,2	4	18,2	5	22,7	6	27,3	6	27,3	1	4,5	22	100,0
ALCANTARILLA	21	3,7	1,9	3	23,1	3	23,1	2	15,4	4	30,8	1	7,7	13	100,0
YECLA	20	3,5	1,8	3	30,0	3	30,0	0	0,0	3	30,0	1	10,0	10	100,0
CIEZA	18	3,2	1,6	2	18,2	4	36,4	2	18,2	2	18,2	1	9,1	11	100,0
TOTAL	564	100,0	51,1	78	-	79	-	61	-	78	-	19	-	-	-

CUADRO 25 (A) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS POR LOCALIDADES PUESTOS	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.	5				
DIRECTORES DE ZONA	3	1	1	2	
DIRECTORES DE OFICINA	3	1	1		
INTERVENTORES	4	1			1
GESTORES COMERCIALES	3	1		1	
OPERATIVOS	2				
TOTAL	20	4	2	3	1

CUADRO 25 (B) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

ENTIDAD 1	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.	2				
DIRECTORES DE ZONA	1				
DIRECTORES DE OFICINA		1			
INTERVENTORES	1				
GESTORES COMERCIALES				1	
OPERATIVOS					1
TOTAL	4	1		1	1

CUADRO 25 (C) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

ENTIDAD 2	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.	1				
DIRECTORES DE ZONA		1		1	
DIRECTORES DE OFICINA	1				
INTERVENTORES	1				
GESTORES COMERCIALES		1			
OPERATIVOS					
TOTAL	3	2		1	

CUADRO 25 (D) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

ENTIDAD 3	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.	1				
DIRECTORES DE ZONA	1		1		
DIRECTORES DE OFICINA			1		
INTEVENTORES		1			
GESTORES COMERCIALES					
OPERATIVOS	1				
TOTAL	3	1	2		

CUADRO 25 (E) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

ENTIDAD 4	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.	1				
DIRECTORES DE ZONA	1				
DIRECTORES DE OFICINA	1				
INTEVENTORES	1				
GESTORES COMERCIALES	2				
OPERATIVOS					
TOTAL	6				

CUADRO 25 (F) – DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES

ENTIDAD 5	MURCIA	CARTAGENA	LORCA	CIEZA	ALCANTARILLA
DIR. GENERALES / RR.HH.					
DIRECTORES DE ZONA				1	
DIRECTORES DE OFICINA	1				
INTEVENTORES	1				
GESTORES COMERCIAL	1				
OPERATIVOS	1				
TOTAL	4			1	

FUENTE: RECALL – BRAMBLES INDUSTRIES LIMITED (1999) : LIBRO VERDE DE ENTIDADES FINANCIERAS – ELABORACION PROPIA

Para la realización de estas tablas se recurrió a un análisis estadístico de los datos contenidos en el **Cuadro 23**, procediéndose a valorar el peso específico de las principales localidades en el conjunto del universo poblacional, así como el de los puestos de trabajo y el de las entidades en la Comunidad de Murcia, de manera que la muestra, siguiendo estos criterios de proporcionalidad, fuera representativa. Ante la eventualidad de posibles cambios en puestos y localidades geográficas, por parte de las entidades financieras, se diseñó un sistema de sustitución de forma que la muestra no perdiera su representatividad estadística.

6.2.5. Confección Definitiva del Guión de la Entrevista

Tras la revisión del esquema de trabajo, nuevamente fue necesario contar con el grupo de expertos que validó el guión inicial de la entrevista, introduciéndose en su caso aquellas modificaciones que resultaban pertinentes.

En este sentido, se incorporaron una serie de preguntas abiertas, asociadas a los principales temas a tratar, buscando una homogeneidad en la formulación inicial de las cuestiones, sin que por ello este guión pudiera considerarse cerrado. Al contrario, su finalidad no era otra que el tener la posibilidad de recurrir a un prontuario que facilitara la posible enunciación de las preguntas, ante posibles bloqueos por parte del entrevistador.

Nuevamente ha de insistirse, como ya se matizó en anteriores epígrafes, que en un enfoque cualitativo - aperturista, el guión no es más que una referencia para la realización de la dinámica, sin que sea necesario contestar a todas y cada una de las cuestiones suscitadas, ya que en el propio desarrollo de la entrevistas muchas de estas cuestiones quedan respondidas sin necesidad de haberlas formulado. Por otra parte, siempre afloran aspectos enriquecedores que no contemplados inicialmente y que son incorporados en sucesivas entrevistas.

En este sentido y buscando una minimización de cuestiones fuera de las inicialmente contempladas en el guión inicial, el grupo de expertos validó el guión propuesto, resultado del cual el **Cuadro 26** y **27** recogen estas modificaciones:

CUADRO 26 – GUION DE DEFINITIVO PARA PERSONAL DIRECTIVO - ENFOQUE ESTRATÉGICO (EVOLUCION Y VALORACIÓN)

0. INFORMACIÓN DE REFERENCIA

0.1. Edad. 0.2. Sexo. 0.3. Años de Antigüedad. 0.4. Estudios / Titulación. 0.5. Puestos Desempeñados hasta el Actual.

1. ASPECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS (Evolución y Valoración)

<p>1.1. Estrategias de Estructuras Organizativas Funcionales. 1.2. Estrategias en la Definición y Diferencias de Estructuras Organizativas Jerárquicas. 1.3. Estrategias en la Reorganización del trabajo. 1.4. Estrategias en la Adecuación de la Persona al Puesto. 1.5. Estrategias en la Percepción de Variables en el Equipos de Trabajo - Comunic, Motiva y Liderazgo. 1.6. Estrategias en la Percepción de Políticas Estratégicas de RR.HH. - Selección y Promoción Interna. 1.7. Estrategias en la Percepción de Políticas de Formación - Tipologías, Idoneidad y Contenidos. 1.8. Estrategias en la Configuración de Oficinas: Racionalización, Ergonomía y Desbunquerización.</p>	<p>¿ Organizativamente como han cambiado las funciones y cual es su valoración ? ¿ Jerárquicamente como han cambiado las estructuras y cual es su valoración ? ¿ Se han definido estrategias con relación a la Organización del Trabajo ? ¿ Se han definido estrategias con relación a la adecuación de la Persona al Puesto ? ¿ Estratégicamente como han abordado aspectos como la Com, Motiv y Liderazgo ? ¿ Estratégicamente como han abordado aspectos como la Selección Y Prom. Interna ? ¿ Cómo han abordado las políticas de Formación ? ¿ Se ha llevado a cabo alguna estrategia sobre la configuración de las oficinas ?</p>
--	---

2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS (Evolución y Valoración)

<p>2.1. Estrategias en la Evolución de Sistemas de Información 2.2. Estrategias e Impacto de la Implantación. 2.3. Estrategias en la Implantación de Sistemas de Seguimiento Comercial 2.4. Estrategias en los Cambios en la Organización del Trabajo. 2.5. Estrategias Tecnológicas en la Formación.</p>	<p>¿ Cual ha sido la evolución y su valoración de los sistemas de información ? ¿ Cuales han sido los principales impactos en su implantación ? ¿ Qué repercusiones tienen los sistemas en los sistemas de seguimiento comercial ? ¿ Desde la perspectiva tec. qué cambios estratégicos se han producido en la O del T ? ¿ Existen estrategias tecnológicas en materia de formación ?</p>
---	---

3. ASPECTOS COMERCIALES (Evolución y Valoración)

<p>3.1. Estrategias en la Definición y Evolución del Puesto de Trabajo desde la Optica Comercial. 3.2. Estrategias en la Realización de Programación Comercial (O-P-S) 3.3. Estrategias en la Efectividad de la G. de Presencia y Detección de las Oportunidades de Venta. 3.4. Estrategias en la Repercusión de la Segmentación de Productos. 3.5. Estrategias en la Repercusión de la Segmentación de Clientes. 3.6. Estrategias en la Percepción de la Formación Comercial.</p>	<p>¿ Estrateg. cuál es la evolución y valoración del contenido comercial del P. De T ? ¿ Estrateg. cuál es la evolución y valoración de los nuevos esquemas comerciales ? ¿ Desde el punto de vista comercial como se aborda la G. Pres y D. De Ops de Venta ? ¿Cuál es la Valoración estratégica de la Segmentación de Productos ? ¿Cuál es la Valoración estratégica de la Segmentación de Clientes ? ¿ Desde el Punto de vista Comercial existen estrategias de formación ?</p>
---	---

4. PROSPECTIVA ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA:

<p>4.1. Organizacional y de los Recursos Humanos. 4.2. Tecnológico. 4.3. Aspectos Comerciales</p>	<p>¿ Puede indicarnos cuál puede ser la estrategia futura en materia de Org. Y RR.HH.? ¿ Puede indicarnos cuál puede ser la estrategia futura en los aspectos tecnológicos ? ¿ Puede indicarnos cuál puede ser la estrategia futura en los aspectos comerciales ?</p>
---	---

CUADRO 27 – GUION DEFINITIVO PARA PERSONAL DE RED - PERCEPCIÓN ENFOQUE OPERATIVO (EVOLUCION Y VALORACIÓN)

0. INFORMACIÓN DE REFERENCIA – FUERA DE ENTREVISTA

0.1.Edad. 0.2.Sexo. 0.3.Años de Antigüedad. 0.4.Estudios / Titulación. 0.5.Puestos Desempeñados hasta el Actual.
 A. Cifras de Negocio (Activo + Pasivo) Plantilla Real de la Oficina. C. Localidad y Tipología de la Oficina.

1. ASPECTOS DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS (Evolución y Valoración)

1.1.	Definición y Diferencias de Estrategias de Estructuras Organizativas Funcionales.	¿ Organizativamente cómo han cambiado las funciones y cual es su valoración ?
1.2.	Definición y Diferencias de Estructuras Organizativas Jerárquicas.	¿ Jerárquicamente cómo han cambiado las estructuras y cual es su valoración ?
1.3.	Reorganización del trabajo - Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad.	¿ Cómo ha percibido la reorganización del Trabajo ?
1.4.	Adecuación de la Persona al Puesto - Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad.	¿ Se han definido estrategias con relación a la adecuación de la Persona al Puesto ?
1.5.	Percepción de Variables en el Equipos de Trabajo - Comunic, Motiva y Liderazgo.	¿ Cómo valora aspectos como la Com, Motiv y Liderazgo ?
1.6.	Percepción de Políticas Estratégicas de RR.HH. - Selección y Promoción Interna.	¿ Como valora aspectos como la Selección Y Prom. Interna ?
1.7.	Percepción de Políticas de Formación - Tipologías, Idoneidad y Contenidos.	¿ Cómo valora las políticas de Formación ?
1.8.	Configuración de Oficinas: Racionalización, Ergonomía y Desbunquerización.	¿ Cómo percibe la actual configuración de las oficinas ?

2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS (Evolución y Valoración) (Valoración Momento Pasado y Actual) – Autonomía del Trabajador / Control de Tareas

2.1.	Descripción de la Evolución de Sistemas de Información	¿Cuál ha sido la evolución y su valoración de los sistemas de información ?
2.2.	Impacto de la Implantación – Perspectiva Personal, de la Oficina y de la Entidad	¿ Cuales han sido los principales impactos en su implantación ?
2.3.	Aplicabilidad de Sistemas de Seguimiento Comercial	¿ Qué repercusiones tienen los sistemas en los sistemas de seguimiento comercial ?
2.4.	Cambios en la Organización del Trabajo.	¿ Desde la perspectiva tec. qué cambios estratégicos se han producido en la O del T ?
2.5.	Percepción de las Estrategias Tecnológicas en la Formación.	¿ Cómo percibe las estrategias tecnológicas en materia de formación ?

3. ASPECTOS COMERCIALES (Valoración Momento Pasado y Actual)

3.1.	Definición y Evolución del Puesto (Funciones y Responsabilidades) de Trabajo desde la Optica Comercial.	¿Cuál es su valoración del contenido comercial del P. De T ?
3.2.	Realización de Programación Comercial (Objetivación, Programación Comercial y Seguimiento)	¿Cuál es la valoración de los nuevos esquemas comerciales ?
3.3.	Efectividad de la Gestión de Presencia y Detección de las Oportunidades de Venta.	¿ Cómo se aborda la G. Pres y D. De Ops de Venta ?
3.4.	Repercusión de la Segmentación de Productos.	¿Cuál es la Valoración estratégica de la Segmentación de Productos ?
3.5.	Repercusión de la Segmentación de Clientes.	¿Cuál es la Valoración estratégica de la Segmentación de Clientes ?
3.6.	Percepción de las Estrategias de Formación.	¿ Desde el Punto de vista Comercial existen estrategias de formación ?

4. PROSPECTIVA ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA:

4.1.	Organizacional y de los Recursos Humanos.	¿ Puede indicarnos cuál puede ser el futuro en materia de Org. Y RR.HH ?
4.2.	Tecnológico.	¿ Puede indicarnos cuál puede ser el futuro en los aspectos tecnológicos ?
4.3.	Aspectos Comerciales	¿ Puede indicarnos cuál puede ser el futuro en los aspectos comerciales ?

6.2.6. Presentación a las Entidades y Planificación de Entrevistas

Esta fase tuvo por objeto dar a conocer el proyecto de investigación que se estaba llevando a cabo y servir como carta de presentación para iniciar un contacto inicial con el personal directivo de las diferentes entidades seleccionadas (**Anexo 1**)

Al margen de estas consideraciones, la forma de acceso a las personas claves no fue tarea sencilla, por lo que tras un tiempo prudencial de respuesta fue necesario interesarse nuevamente por el grado de sensibilidad hacia el proyecto presentado. En general, tras este primer contacto en el que se puso de manifiesto el contenido, alcance y dimensión del proyecto, las entidades nos pusieron en contacto con diferentes departamentos: comunicación interna, recursos humanos, staffs de directores generales, etcétera.

Tras la exposición de la metodología y un calendario tentativo para la realización de las entrevistas, se llamó a los futuros entrevistados buscando el momento más idóneo para la realización de la entrevista.

En el **Cuadro 28** se recoge con detalle el resumen de la planificación realizada con detalle de algunos aspectos que más tarde servirían para el tratamiento de la información: tipo de entidad considerada (banco o caja), identificación figurada del entrevistado, código de puesto, nivel organizativo del puesto considerado, tipología de oficina, fecha de la entrevista, edad y experiencia profesional en entidades financieras.

Aun a riesgo de ser reiterativo, es evidente que treinta entrevistas evidentemente no recogen la totalidad de todos los casos posibles, si bien entendemos que por los propios controles internos desarrollados durante el proceso metodológico representa una muestra coherente y consistente con los objetivos propuestos en nuestro marco de investigación. En este sentido, es oportuno remarcar que el criterio seguido con los entrevistados fue el del “*Agotamiento Discursivo*”, es decir, hasta que no se producía el agotamiento de los argumentos sobre los temas previstos en el guión de la entrevista, no se pasaba a un nuevo elemento de discusión.

CUADRO 28 – MAPA DE VARIABLES

MAPA DE VARIABLES												
ENTIDAD	SEXO	IDENTIFICADOR	COB.P	PUESTO	NIVEL ORGANIZATIVO	TIPOLOGIA	FECHA ENTREV.	EST. EDAD	EST. EXP.	COB. EXP.		LEYENDA
BANCO 1	1	J.O.A.	5	Responsable de Seguimiento	Estructura Intermedia	Urbanas - Centricas / Rurales	15/05/01	50 años	30 años	30	1	Director Territorial
	2	F.U.C.	8	Interventora	Oficina Tipo Medio	Urbana - Banio Tradicional	23/05/01	37 años	11 años	11	2	Director de RR.HH
	1	J.U.J.	9	Gerente de Empresa	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	21/05/01	30 años	2 años	2	3	Jefe de Servicios Comerciales
	1	J.O.CH.	10	Operativo	Oficina Tipo Pequeño	Rural	02/07/01	49 años	28 años	28	4	Jefa Administración
	1	J.U.P.	7	Director	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Periferica	23/05/01	30 años	10 años	10	5	Responsable de Seguimiento
	1	J.O.C.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Area Rural	13/06/01	29 años	4 años	4	6	Director de Zona
BANCO 2	1	L.U.E.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Urbanas - Centricas / Rurales	04/08/01	38 años	11 años	11	7	Director
	2	A.N.G.	9	Gerente de Particulares	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	06/09/01	48 años	29 años	29	8	Interventor
	2	L.O.R.	9	Gerente de Particulares	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	06/09/01	36 años	16 años	16	9	Gerente de Particulares
	1	L.U.S.	8	Interventor	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	13/09/01	50 años	26 años	26	10	Operativo
	1	B.A.R.	7	Director	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	06/09/01	44 años	26 años	26	1	Hombre
											2	Mujer
CAJA 1	1	J.E.G.	2	Director de RR.HH	Servicios Centrales	Total de Oficinas	04/06/01	49 años	25 años	25		
	1	B.A.A.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Urbanas - Centricas / Rurales	04/06/01	45 años	30 años	30		
	2	I.S.G.	7	Director	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Periferica	05/06/01	31 años	6 años	6		
	1	M.I.G.	3	Jefe de Servicios Comerciales	Servicios Centrales	Total de Oficinas	04/06/01	54 años	28 años	28		
	2	A.A.M.	9	Gerente de Particulares	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	11/09/01	28 años	10 años	10		OF. TIPO GRANDE > 6 EMP.
	1	A.A.N.	8	Interventor	Oficina Tipo Mediano	Rural	14/06/01	44 años	17 años	17		OF. TIPO MEDIANA = 3 A 5 EMP.
1	E.R.H.	10	Operativo	Oficina Tipo Grande	Urbana - Centrica	18/06/01	41 años	16 años	16		OF. TIPO PEQUEÑA = 1 Y 2 EMP.	
CAJA 2	2	E.N.M.	4	Jefa Administración	Servicios Territoriales	Total de Oficinas	15/06/01	36 años	12 años	12		
	1	P.E.G.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Urbanas - Centricas / Rurales	18/06/01	44 años	20 años	20		
	1	F.L.C.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Rurales	19/06/01	52 años	25 años	25		
	1	J.O.E.	7	Director	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Periferica	14/06/01	39 años	16 años	16		
	2	G.L.A.	8	Interventor	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Centrica	15/06/01	32 años	12 años	12		
	2	S.U.M	9	Gerente de Particulares	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Periferica	02/07/01	26 años	4 años	4		
CAJA 3	1	D.I.A.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Rurales	01/08/01	40 años	20 años	20		
	1	A.N.M.	7	Director	Oficina Tipo Mediano	Urbana - Centrica	01/08/01	45 años	12 años	12		
	1	J.U.D.	8	Interventor	Oficina Mediana	Urbana - Centrica	07/08/01	28 años	2 años	2		
	1	A.L.E.	6	Director de Zona	Estructura Intermedia	Rurales	05/08/01	47 años	27 años	27		
	1	F.R.Y	10	Operativo / Gerente de Particulares	Oficina Tipo Pequeña	Urbana - Periferica	02/08/01	26 años	3 años	3		
	1	A.N.P.	1	Director Territorial	Servicios Centrales	Total Oficinas	05/08/01	56 años	30 años	30		

FUENTE: ELABORACION PROPIA

6.2.7. Codificación y Tratamiento de la Información

Esta fase de la metodología tuvo por objeto proceder a la codificación del discurso vertido en la realización de las treinta entrevistas.

De las distintas posibilidades que ofrece el análisis de discursos, nuestra elección consideró centrarse en el análisis temático, el cual requiere de un mayor grado de elaboración que el descriptivo, dado que los temas que figuran durante la entrevista, no se presentan de forma lineal, ni con el mismo nivel de profundidad, por lo que nuestra actuación requería la posterior clasificación de las opiniones del entrevistado en un conjunto de temas.

Para ello y tras la transcripción literal de los comentarios proporcionados, tanto por el entrevistador como por los entrevistados, se recurrió al programa de software WINMAXPRO.

Este paquete informático permitiría codificar y ordenar los distintos fragmentos del discurso, asignándoles diferentes registros que más tarde conformarían la estructura de la “*Base de Datos*” sobre las que analizar la información recogida.

Básicamente ésta clasificaba los registros por las siguientes categorías (aludidas por los entrevistados): “*Entidad*” y “*Tipo de Centro de Trabajo*” al que pertenecían y “*Puesto*” que estaban desarrollando en el momento de realización de la entrevista, sin olvidar otros aspectos como: “*Sexo*”, “*Edad*” y “*Años de Experiencia Profesional*”, dando lugar a otras “*Sub – Bases de Datos*” que guardan relación con la estructura recogida en el **Cuadro 28**.

Esta estructura nos permitiría verificar o rechazar la existencia de discursos similares o dispares, en función de las frecuencias de aparición de los textos codificados.

A través de sucesivas lecturas el proceso de codificación evidenció cambios en las codificaciones inicialmente consideradas, ya que no se partía de una estructura predeterminada de códigos, sino que se fue creando y depurando sucesivamente en el curso del análisis.

Esta situación explica que determinados fragmentos del discurso, fueran adscritos a más de una categoría de análisis, debido a la pluralidad de significados existentes.

6.2.8. Construcción de un Mapa Terminológico de Categorías

No sería oportuno continuar con el desarrollo de esta metodología sin hacer referencia al conjunto de categorías que fueron identificadas durante el proceso de análisis.

En este sentido, la siguiente ordenación de categorías responde a la conceptualización de las expresiones vertidas por los entrevistados, que más tarde se pondrán en relación con las variables señaladas.

Este “*Diccionario de Categorías*” representa los significados otorgados por los entrevistados a los discursos realizados, contribuyendo nuestra actuación a buscar una homogeneización lingüística de estas representaciones mentales.

Buscando una mayor comprensión del trabajo realizado, puede apreciarse como para la construcción de una categoría es necesario recurrir a otras subcategorías de significado más limitado. De igual modo, una categoría genérica requiere para su comprensión de otras con un contenido más restringido. Esta circunstancia ayuda a explicar que, en algún caso, se haya descendido hasta una desagregación de cuarto orden.

Las categorías finalmente consideradas han sido las siguientes:

Analogías con otros sectores: se refiere a aquellos aspectos propios de la banca que guardan relación con otros sectores afines como es el caso del sector seguros.

Calidad de vida personal: explora las percepciones subjetivas e individuales que en primera persona hacen los entrevistados acerca de los cambios obrados en su calidad de vida.

Cambios comerciales: recoge una serie de cuestiones relacionadas con los cambios producidos desde la óptica comercial:

- . **Atención al cliente:** enfatiza en todos aquellos aspectos relacionados con la calidad de servicio dada al cliente.
- . **Crítica al sistema comercial:** expresa todos aquellos comentarios que de algún modo cuestionan las bondades del actual sistema comercial.
- . **Enfoques Comerciales:** subraya los dos enfoques básicos de actuación en banca:
 - . **Enfoque cliente:** este principio estratégico de negocio responde a la idea de que diferentes grupos de clientes responden a diferentes tipos de necesidades, lo cual implica la segmentación en diferentes tramos y, por consiguiente, distintos tipos de productos.
 - . **Enfoque producto:** este principio estratégico de negocio significa la idea de que con independencia de los diferentes grupos de clientes, existen una serie de productos que en principio pueden acomodarse a todos ellos.
 - . **Colocar productos:** venta indiscriminada de productos con independencia de su conveniencia o no al cliente. La verdadera conveniencia es la de la persona que lo oferta para satisfacer sus objetivos comerciales.
 - . **Copia de productos interentidades:** proceso de imitación por el que se incorporan réplicas de productos provenientes de otras entidades al catálogo de productos.
 - . **Innovación de productos:** proceso orientado al diseño, desarrollo e implantación de nuevos productos.
 - . **Variedad de productos:** referencias al número existente de éstos en las diferentes entidades.
 - . **Venta Cruzada:** técnica a partir de la cual la venta de un producto se vincula a la de otros más o menos afines.

- . **Gestión de presencia y generación de oportunidades de venta:** mecanismos de ordenación comercial interna en la oficina, basado el primero en una adecuada atención al cliente, y el segundo a través de sistemas de detección como lectura de documentos, comentarios realizados, etcétera.
- . **Objetivos:** sistema de rendimiento y medida de la productividad comercial.
- . **Valía para la venta:** opiniones y reflexiones de aquellos elementos que acreditan la idoneidad personal para la venta.

Cambios en la definición del puesto: subraya los principales aspectos que desde la óptica actual, han sufrido los diferentes puestos de trabajo.

Cambios genéricos en el sector bancario: hace referencia a aquellos episodios que de algún modo ilustran los cambios más importantes en el sector durante los mismos años. Dependiendo del entrevistado se enfatizan determinadas cuestiones no siempre coincidentes: informática, nuevos productos, etcétera...

Cambios Organizativos: recoge una serie de variables relacionadas:

- . **Control de Proceso:** ilustra aquellas percepciones que los entrevistados tienen acerca de su dominio o no del proceso de trabajo. De algún modo existen conceptos latentes como la autonomía y la capacidad de decisión sobre los propios argumentos que dan sentido a la realización de sus tareas.
- . **Robotización:** extensión del concepto anterior, remarcando la idea de que es el propio sistema tecnológico el que marca la pauta al individuo, alienándolo y reduciéndolo a un “*apéndice*” o extensión de la propia máquina que manipula.
- . **Organización del trabajo:** hace mención al modo en que las oficinas organizan su trabajo desde un punto de vista interno.
- . **Aspectos operativos:** recoge cuestiones propias de la organización del trabajo tomando como referencia la óptica operativa o administrativa.

- . **Desequilibrio operativo – comercial:** abunda en el terreno de las relaciones operativas y comerciales, a menudo enfrentadas, como resultado del actual sistema organizativo.

Cambios en el sector años comienzo (Años en que se sitúa el comienzo del cambio): recoge las opiniones de los entrevistados sobre el inicio del cambio del actual sistema financiero.

Cambios en skills (destrezas) y conocimientos del trabajador: sitúa los principales cambios recogidos por los entrevistados en lo referente a las nuevas habilidades incorporadas a su puesto de trabajo, así como todo aquel conjunto de destrezas que de algún modo ayudan a entender la evolución de los diferentes puestos de trabajo. Este punto recoge otros tantos relacionados:

- . **Eliminación de antiguos saberes:** recoge todo aquel conjunto de conocimientos adquiridos en el marco del tradicional sistema de formación bancario y que por diferentes razones no tienen cabida en el actual sistema de conocimientos.
- . **Habilidades Comerciales:** referencias a las actuales habilidades orientadas hacia la venta, necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo.
- . **Habilidades operativo - tecnológicas:** reflexiones acerca de aquellas habilidades de naturaleza administrativa necesarias en el puesto de trabajo.
- . **Marginación de gente mayor:** se refiere al proceso por el que las personas de cierta edad son desplazadas por la propia organización al entenderse que ya no pueden responder a las necesidades generadas en el propio sistema organizativo.

Cambios tecnológicos: sitúa el impacto del cambio tecnológico en el actual esquema de organización bancario. Buscando una mejor definición del marco descriptivo, se acompañan una serie de variables de referencia:

- . **Adaptación a la informática:** recoge impresiones acerca del proceso por el que los trabajadores se han adaptado con mejor o peor fortuna al cambio informático.

- . **Agendas y herramientas informáticas:** muestra un conjunto de reflexiones sobre el papel fiscalizador del papel que tienen las herramientas informáticas como elemento de control sobre la actividad comercial.
- . **Efectos positivos del cambio tecnológico:** presenta las opiniones de los entrevistados sobre los efectos beneficiosos que han tenido las implantaciones derivadas del cambio tecnológico en los procesos de trabajo.

Competencia e imitación: se refiere al fenómeno de la imitación de patrones financieros entre entidades dentro de un marco competitivo, cada vez más agresivo y cambiante.

Expansión y crecimiento de la entidad: relata las experiencias concretas de determinadas entidades, en su pasado más reciente, sobre los elementos que han favorecido su expansión.

Experiencia (importancia de la): presenta el impacto del factor experiencia en los modos de hacer y de gestión dentro del actual panorama del sector financiero y cómo éste es un elemento, cuanto menos, cuestionado.

Formación (importancia de la): bajo esta categoría se agrupan una serie de aspectos que ayudan a explicar la dirección, sentido e intensidad de la formación en el contexto de las entidades financieras consideradas:

- . **Aprendizaje (proceso de):** referencias que mencionan la importancia del proceso de aprendizaje dentro de la práctica bancaria como alternativa a los pautados sistemas de formación imperantes.
- . **Aspectos cuantitativos:** recoge aquellas opiniones de los entrevistados relacionadas con aspectos de naturaleza cuantitativa de la formación como es el número de cursos existentes, etcétera.
- . **Rentabilidad:** alude al fenómeno de la rentabilidad asociada a la formación.

- . **Cliente (nivel de formación del):** menciona opiniones de los entrevistados que enfatizan en la cada vez más importante tasa de formación del cliente en lo que se refiere a la demanda de productos y servicios bancarios.

- . **Elección de asistentes a cursos:** muestra los criterios que en opinión de las personas pronunciadas sobre este aspecto, concurren en la elección del público objetivo para la realización de los cursos de formación.

- . **Formación continua:** hace referencia al fenómeno la formación que de manera continuada es necesaria para el desarrollo de las funciones asociadas al puesto de trabajo.
 - . **Clases de formación:** bajo este epígrafe se recogen las diferentes tipologías de formación en función de los contenidos y naturaleza apuntados por los entrevistados:
 - . **Fiscalidad:** cuestiones relacionadas con la fiscalidad de productos y servicios financieros.

 - . **Habilidades comerciales:** aspectos relacionados con las habilidades orientadas a la venta.

 - . **Habilidades directivas:** variables relacionadas con la formación orientadas a la función directiva en el grupo de trabajo.

 - . **Informática:** formación relacionada con aspectos informáticos.

 - . **Ofimática:** comentarios relacionados con la ofimática del usuario en el puesto de trabajo.

 - . **Productos:** impresiones acerca de la formación básica en productos financieros.

 - . **Riesgos:** formación relacionada con la gestión del riesgo crediticio.

- . **Formación (dependencia de la):** cuestiones que abordan de quién depende en última instancia la formación: de la entidad o del propio trabajador.

Futuro: en este apartado se recogen las proyecciones de los entrevistados sobre el futuro que se presenta, tomando como referencia distintas variables:

- . **Futuro de la banca:** proyecciones sobre el futuro genérico del sector.
- . **Futuro de la oficina:** proyecciones sobre el futuro más o menos inmediato de la oficina bancaria.
- . **Configuración física de la oficina:** de manera más concreta este epígrafe recoge aquellas impresiones sobre la configuración que presentará la oficina del futuro y que ya es un hecho concreto en algunas entidades.
- . **Futuro del cliente:** proyecciones sobre el perfil tipo del cliente – tipo en el futuro.
- . **Futuro del empleado:** proyecciones sobre el nuevo perfil - tipo del empleado en el futuro.
- . **Internet – banca virtual:** alusiones sobre el papel que esta ejerciendo y protagonizará el fenómeno de Internet y por extensión la denominada banca virtual.

Gestión de Recursos Humanos: en este apartado se quieren significar un conjunto de cuestiones relacionadas directamente con la gestión de recursos humanos. Son las siguientes:

- . **Adecuación persona – puesto:** muestra las opiniones de los entrevistados sobre el fenómeno de la adecuación, interesándose sobre lo exitoso de este proceso de actuación.
- . **Carreras Profesionales:** singulariza el papel concedido al esquema de carreras profesionales de los trabajadores, tanto en el pasado como en el presente y futuro.
- . **Fidelidad empresarial:** recoge aquellas respuestas que vinculan el concepto de fidelidad a la empresa con el de las carreras profesionales.

- . **Prestigio profesional:** muestra aquellas impresiones que vinculan el concepto de fidelidad a la empresa con el prestigio profesional alcanzado.
- . **Clima laboral:** explora las percepciones subjetivas e individuales que en primera persona hacen los entrevistados del clima laboral de la organización en la que trabajan (diferente, por tanto, aunque próximo al concepto de calidad de vida).
- . **Comunicación:** exposición de comentarios sobre el papel concedido a la comunicación en el contexto empresarial.
- . **Liderazgo:** manifestaciones sobre el papel que desempeña un liderazgo efectivo en la dirección de equipos de trabajo.
- . **Motivación:** alude al significado y peso que tienen los elementos motivacionales en el contexto del grupo de trabajo, así como sus repercusiones más directas.
- . **Personas imprescindibles:** se refiere a la controversia de si realmente existen o no personas imprescindibles en el grupo de trabajo.
- . **Proceso de selección:** opiniones relacionadas con el contexto, alcance y dimensión del proceso de selección en el contexto de la organización.
- . **Retribución:** menciona todas aquellas cuestiones relacionadas con los sistemas de retribución existentes en el sector.
- . **Rotación:** se refiere a los efectos del fenómeno de la rotación planificada en el puesto de trabajo, buscando una mayor polivalencia de los trabajadores.
- . **Trabajo en equipo:** se recogen aquellas opiniones más o menos genéricas acerca del significado que tiene el trabajo en equipo dentro de la organización.

Intensificación de actividades: en este apartado se quieren significar un conjunto de cuestiones que advierten del creciente ritmo con el que los procesos, procedimientos, tareas y actividades se vienen intensificando buscando mejoras incrementales de la productividad. Son las siguientes:

- . **Especialización:** se refiere al fenómeno por el que las organizaciones buscan de manera selectiva la especialización profesional para determinados colectivos.
- . **Mecanización:** o proceso por el que toda actividad es susceptible de racionalizarse mediante tareas pautadas con el auxilio de técnicas informáticas.
- . **Polivalencia:** estrategia por la que determinadas organizaciones apuestan por el conocimiento de diferentes actividades variadas y selectivas que permiten abarcar un conjunto amplio de actividades sin discriminación del puesto y / o persona que lo realiza.
- . **Presunta liberalización de tareas comerciales:** en este epígrafe se recogen intervenciones en las que se cuestiona la aparente liberación de tiempo libre como resultado de las mejoras tecnológicas, que se emplea, sin embargo, para una mayor intensificación del trabajo comercial.
- . **Reducción de costes:** o disminución de gastos genéricos de estructura.
- . **Reducción de papel:** comentarios relacionados con la disminución del “*papel físico*” (disminución de la carga de trabajo administrativo) como resultado de medidas racionalizadoras.
- . **Reducción de personas:** manifestaciones de los entrevistados sobre la disminución de las plantillas de trabajadores como resultado de medidas racionalizadoras del proceso.

Jubilaciones: recoge cuestiones propias relacionadas con el fenómeno de las prejubilaciones y sus repercusiones en los actuales modelos de organización bancaria.

Polarización: se refiere a un doble proceso existente, por el que diferentes colectivos dentro de una misma estructura organizativa pueden experimentar un aumento de su cualificación profesional (recualificación) o por el contrario, una disminución de la misma (descualificación). Este proceso, sea cual sea su signo, guarda estrecha relación con las potencialidades que la organización presupone a las personas llamadas a ocupar determinadas responsabilidades en el puesto de trabajo.

Puesto de trabajo: esta categoría pone de manifiesto los cambios obrados en los diferentes puestos de trabajo, desde el punto de vista de los requerimientos necesarios para su adecuado desarrollo. No son opiniones, por tanto, sobre cómo han cambiado los mismos, sino cómo las exigencias del pasado, son distintas a las de nuestro presente y lo serán en el futuro:

- . **Puesto (Requerimientos Actuales del):** se refiere a los requerimientos actuales del puesto:

- . **Formación requerida:** se refiere de manera más concreta a la formación que en opinión de los entrevistados es necesaria para el puesto de trabajo considerado.

- . **Valoración titulación universitaria:** de manera más específica se procede a realizar una valoración acerca de la idoneidad de los estudios universitarios para el puesto de trabajo desempeñado.

- . **Puesto (Requerimientos Futuros del):** se refiere a los requerimientos futuros del puesto.

- . **Puesto (Requerimientos Pasados del):** se refiere a los requerimientos pasados del puesto.

Recorrido profesional: recoge el recorrido profesional de aquellas personas que han deseado manifestar su trayectoria laboral hasta llegar a su actual puesto de trabajo.

Tópicos: alude a imágenes estereotipadas de las entidades financieras.

Visión externa de la banca: aglutina un conjunto de impresiones que los trabajadores tenían del sector antes de incorporarse al mismo.

6.2.9. Ordenación de Categorías Objeto de Análisis

El proceso de codificación no podía quedar concluido sin un tratamiento cuantitativo de las categorías, que permitiera conocer, al menos, dos cuestiones básicas: cuántas veces habían sido citadas por los entrevistados (frecuencia) y qué extensión ocupaba cada una de ellas sobre el total (extensión en número de líneas). En definitiva, cuál es su “Peso Relativo” en los discursos.

Evidentemente esta primera aproximación no pretendía ser concluyente a la hora de ponderar la importancia ni de las categorías así elaboradas, ni del significado otorgado, pero sí podía constituirse en un valioso elemento de referencia para calibrar la importancia dada por los entrevistados a cada una de estas variables, en el contexto del discurso global.

Desde este planteamiento se procedió a clasificar las categorías por los dos criterios anteriormente citados: frecuencia con la que se ha aludido a la categoría (**Cuadro 29**) y extensión o desarrollo del concepto en número de líneas (**Cuadro 30**).

Una atenta mirada a los diferentes criterios de indexación revela cómo no necesariamente ambos criterios son coincidentes. Es decir, hay categorías muchas veces citadas (alta frecuencia) que, sin embargo, ocupan un pequeño número de líneas (escaso desarrollo). Y al contrario, categorías poco citadas (baja frecuencia) van acompañadas de una gran extensión de caracteres (gran desarrollo). Uno de los aspectos que ayuda a explicar esta cuestión tiene que ver con la facilidad y/o complejidad para expresar el concepto o la interrelación para conectar o no con otras variables.

CUADRO 29 – INDICE DE CATEGORÍAS (ORDENACION POR FRECUENCIAS)

VARIABLES (ORDENACION POR FRECUENCIAS)		FRE.	%	LINES	%
1	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES	45	3,7	263	3,7
2	GESTION RR.HH.ADECUACION PERSONA - PUESTO	43	3,5	226	3,1
3	RECORRIDO PROFESIONAL	39	3,2	207	2,9
4	GESTION RR.HH.PROCESO DE SELECCION	38	3,1	232	3,2
5	FUTURO.INTERNET - BANCA VIRTUAL	38	3,1	237	3,3
6	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.POLIVALENCIA	35	2,9	203	2,8
7	PUESTO DE TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES. FORMAC REQ.VALORAC TITUL UNIV	32	2,6	291	4,0
8	CAMBIOS GENERICOS SECTOR BANC	31	2,5	223	3,1
9	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.ESPECIALIZACIÓN	31	2,5	211	2,9
10	POLARIZACION	30	2,5	227	3,2
11	CAMBIOS TECNOLOGICOS.AGENDAS Y HERR. INFORMATICAS	29	2,4	187	2,6
12	PUESTO DE TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES	28	2,3	141	2,0
13	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.CONTROL DEL PROCESO	26	2,1	142	2,0
14	CAMBIOS COMERCIALES.VALIA PARA LA VENTA	26	2,1	198	2,8
15	INTENSIFICACION ACTIVIDADES	26	2,1	167	2,3
16	CALIDAD DE VIDA PERSONAL	26	2,1	143	2,0
17	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.COLOCAR PRODUCTOS	25	2,1	160	2,2
18	CAMBIOS COMERCIALES.OBJETIVOS	25	2,1	144	2,0
19	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION DEPENDENCIA	23	1,9	157	2,2
20	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.MECANIZACION	23	1,9	98	1,4
21	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COMERCIALES.ENFOQUE CLIENTE	23	1,9	132	1,8
22	CAMBIOS DEF PUESTO	21	1,7	103	1,4
23	FORMACION IMPORTANCIA.APRENDIZAJE PROCESO	20	1,6	118	1,6
24	GESTION RR.HH.TRABAJO EN EQUIPO	19	1,6	111	1,5
25	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.CONTROL DEL PROCESO.ROBOTIZACION	19	1,6	134	1,9
26	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA	18	1,5	139	1,9
27	FUTURO.FUTURO DEL EMPLEADO	18	1,5	79	1,1
28	GESTION RR.HH.CLIMA LABORAL	18	1,5	86	1,2
29	FORMACION IMPORTANCIA	18	1,5	95	1,3
30	CAMBIOS COMERCIALES	17	1,4	89	1,2

31	FUTURO.FUTURO DE LA OFICINA.CONFIGURACION FISICA OFICINA	16	1,3	118	1,6
32	FUTURO.FUTURO BANCA	15	1,2	91	1,3
33	FORMACION IMPORTANCIA.ASPECTOS CUANTITATIVOS	14	1,2	70	1,0
34	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.ELIMINACION ANTIGUOS SABERES	14	1,2	69	1,0
35	PUESTO DE TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES.FORMACION REQUERIDA	14	1,2	86	1,2
36	GESTION RR.HH.MOTIVACION	13	1,1	64	0,9
37	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO.ASPECTOS OPERATIVOS	13	1,1	50	0,7
38	FUTURO.FUTURO DE LA OFICINA	12	1,0	53	0,7
39	ANALOGIAS OTROS SECTORES	12	1,0	51	0,7
40	JUBILACIONES	12	1,0	44	0,6
41	EXPERIENCIA IMPORTANCIA	12	1,0	61	0,8
42	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO	11	0,9	86	1,2
43	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION PERSONAS	11	0,9	48	0,7
44	CAMBIOS TECNOLOGICOS.EFECTOS POSITIVOS	11	0,9	53	0,7
45	CAMBIOS TECNOLOGICOS.ADAPTACION A LA INFORMATICA	11	0,9	53	0,7
46	CAMBIOS TECNOLOGICOS	10	0,8	49	0,7
47	CAMBIOS COMERCIALES.ATENCION AL CLIENTE	10	0,8	99	1,4
48	CAMBIOS COMERCIALES.CRITICA AL SISTEMA COMERCIAL	10	0,8	75	1,0
49	CAMBIOS COMERCIALES.GEST PRESENCIA OPS VENTA	10	0,8	61	0,8
50	FORMACION IMP.FORMACCONTINUA.CLASES DE FORMAC.HAB. COMERCIALES	10	0,8	57	0,8
51	FORMACION IMP.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.PRODUCTOS	9	0,7	32	0,4
52	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.PRESUNTA LIBERAC COMERC	9	0,7	35	0,5
53	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.MARGINACION GENTE MAYOR	9	0,7	36	0,5
54	CAMBIOS SECTOR AÑO COMIENZO	9	0,7	38	0,5
55	FORMACION IMPORTANCIA.CLIENTE NIVEL DE FORMACION	9	0,7	50	0,7
56	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION DE PAPEL	8	0,7	36	0,5
57	FUTURO.FUTURO DEL CLIENTE	8	0,7	44	0,6
58	GESTION RR.HH.RETRIBUCION	8	0,7	63	0,9
59	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION COSTES	6	0,5	52	0,7
60	PUESTO DE TRABAJO.PUESTOS REQUER PASADOS	6	0,5	28	0,4

61	GESTION RR.HH.ROTACION	6	0,5	29	0,4
62	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO.DESEQUILIBRIO OP-COM	6	0,5	37	0,5
63	GESTION RR.HH.LIDERAZGO	5	0,4	32	0,4
64	EXPANSION CRECIMIENTO ENTIDAD	5	0,4	45	0,6
65	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES.PRESTIGIO PROFESIONAL	5	0,4	30	0,4
66	PUESTO DE TRABAJO.PUESTOS REQUER FUTUROS	5	0,4	26	0,4
67	MENTIRAS	4	0,3	15	0,2
68	VISION EXTERNA DE LA BANCA	4	0,3	19	0,3
69	GESTION RR.HH.COMUNICACION	4	0,3	27	0,4
70	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.HABILIDADES COMERCIALES	4	0,3	28	0,4
71	FORMACION IMPORTANCIA.ELECCION ASISTENTES CURSOS	4	0,3	26	0,4
72	FORMACION IMP.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.INFORMATICA	3	0,2	20	0,3
73	CAMBIOS COM. ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.COPIA PROD INTERENTI.	3	0,2	19	0,3
74	GESTION RR.HH	3	0,2	10	0,1
75	CAMBIOS COM. ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.VARIEDAD DE PRODUCTOS	3	0,2	12	0,2
76	CAMBIOS COM. ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.INNOVACION DE PRODUCTOS	2	0,2	10	0,1
77	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.VENTA CRUZADA	2	0,2	19	0,3
78	GESTION RR.HH.PERSONAS IMPRESCINDIBLES	2	0,2	18	0,3
79	COMPETENCIA IMITACIÓN	2	0,2	6	0,1
80	FORMACION IMPORTANCIA.FORM CONTINUA.CLASES DE FORMACION.FISCALIDAD	2	0,2	7	0,1
81	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA.CLASES.HABILIDADES DIRECTIVAS	2	0,2	15	0,2
82	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.OFIMATICA	2	0,2	8	0,1
83	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES.FIDELIDAD EMPRESARIAL	2	0,2	13	0,2
84	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA	1	0,1	4	0,1
85	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.RIESGOS	1	0,1	4	0,1
86	TOPICOS	1	0,1	7	0,1
87	FORMACION IMPORTANCIA.ASPECTOS CUANTITATIVOS.RENTABILIDAD	1	0,1	6	0,1

TOTALES	1.216	100,0	7.187	100,0
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FUENTE: ELABORACION PROPIA

CUADRO 30 – INDICE DE CATEGORÍAS (ORDENACION POR NUMERO DE LÍNEAS)

VARIABLES (ORDENACION POR LÍNEAS)		FRE.	%	LINES	%
1	PUESTO TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES.FORMACION REQUER.VALOR TITUL UNIV	32	2,6	291	4,0
2	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES	45	3,7	263	3,7
3	FUTURO.INTERNET - BANCA VIRTUAL	38	3,1	237	3,3
4	GESTION RR.HH.PROCESO DE SELECCION	38	3,1	232	3,2
5	POLARIZACION	30	2,5	227	3,2
6	GESTION RR.HH.ADECUACION PERSONA - PUESTO	43	3,5	226	3,1
7	CAMBIOS GENERICOS SECTOR BANC	31	2,5	223	3,1
8	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.ESPECIALIZACION	31	2,5	211	2,9
9	RECORRIDO PROFESIONAL	39	3,2	207	2,9
10	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.POLIVALENCIA	35	2,9	203	2,8
11	CAMBIOS COMERCIALES.VALIA PARA LA VENTA	26	2,1	198	2,8
12	CAMBIOS TECNOLOGICOS.AGENDAS Y HERR. INFORMATICAS	29	2,4	187	2,6
13	INTENSIFICACION ACTIVIDADES	26	2,1	167	2,3
14	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.COLOCAR PRODUCTOS	25	2,1	160	2,2
15	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION DEPENDENCIA	23	1,9	157	2,2
16	CAMBIOS COMERCIALES.OBJETIVOS	25	2,1	144	2,0
17	CALIDAD DE VIDA PERSONAL	26	2,1	143	2,0
18	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.CONTROL DEL PROCESO	26	2,1	142	2,0
19	PUESTO DE TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES	28	2,3	141	2,0
20	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA	18	1,5	139	1,9
21	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.CONTROL DEL PROCESO.ROBOTIZACION	19	1,6	134	1,9
22	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COMERCIALES.ENFOQUE CLIENTE	23	1,9	132	1,8
23	FORMACION IMPORTANCIA.APRENDIZAJE PROCESO	20	1,6	118	1,6
24	FUTURO.FUTURO DE LA OFICINA.CONFIGURACION FISICA OFICINA	16	1,3	118	1,6
25	GESTION RR.HH.TRABAJO EN EQUIPO	19	1,6	111	1,5
26	CAMBIOS DEF PUESTO	21	1,7	103	1,4
27	CAMBIOS COMERCIALES.ATENCION AL CLIENTE	10	0,8	99	1,4
28	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.MECANIZACION	23	1,9	98	1,4
29	FORMACION IMPORTANCIA	18	1,5	95	1,3
30	FUTURO.FUTURO BANCA	15	1,2	91	1,3

31	CAMBIOS COMERCIALES	17	1,4	89	1,2
32	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO	11	0,9	86	1,2
33	PUESTO DE TRABAJO.PUESTO REQUER ACTUALES.FORMACION REQUERIDA	14	1,2	86	1,2
34	GESTION RR.HH.CLIMA LABORAL	18	1,5	86	1,2
35	FUTURO.FUTURO DEL EMPLEADO	18	1,5	79	1,1
36	CAMBIOS COMERCIALES.CRITICA AL SISTEMA COMERCIAL	10	0,8	75	1,0
37	FORMACION IMPORTANCIA.ASPECTOS CUANTITATIVOS	14	1,2	70	1,0
38	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.ELIMINACION ANTIGUOS SABERES	14	1,2	69	1,0
39	GESTION RR.HH.MOTIVACION	13	1,1	64	0,9
40	GESTION RR.HH.RETRIBUCION	8	0,7	63	0,9
41	CAMBIOS COMERCIALES.GEST PRESENCIA OPS VENTA	10	0,8	61	0,8
42	EXPERIENCIA IMPORTANCIA	12	1,0	61	0,8
43	FORMACION IMP.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORM.HABILIDADES COM	10	0,8	57	0,8
44	FUTURO.FUTURO DE LA OFICINA	12	1,0	53	0,7
45	CAMBIOS TECNOLOGICOS.ADAPTACION A LA INFORMATICA	11	0,9	53	0,7
46	CAMBIOS TECNOLOGICOS.EFECTOS POSITIVOS	11	0,9	53	0,7
47	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION COSTES	6	0,5	52	0,7
48	ANALOGIAS OTROS SECTORES	12	1,0	51	0,7
49	FORMACION IMPORTANCIA.CLIENTE NIVEL DE FORMACION	9	0,7	50	0,7
50	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO.ASPECTOS OPERATIVOS	13	1,1	50	0,7
51	CAMBIOS TECNOLOGICOS	10	0,8	49	0,7
52	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION PERSONAS	11	0,9	48	0,7
53	EXPANSION CRECIMIENTO ENTIDAD	5	0,4	45	0,6
54	JUBILACIONES	12	1,0	44	0,6
55	FUTURO.FUTURO DEL CLIENTE	8	0,7	44	0,6
56	CAMBIOS SECTOR AÑO COMIENZO	9	0,7	38	0,5
57	CAMBIOS ORGANIZATIVOS.ORGANIZACION DEL TRABAJO.DESEQUILIBRIO OP-COM	6	0,5	37	0,5
58	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.MARGINACION GENTE MAYOR	9	0,7	36	0,5
59	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.REDUCCION DE PAPEL	8	0,7	36	0,5
60	INTENSIFICACION ACTIVIDADES.PRESUNTA LIBERAC COMERC	9	0,7	35	0,5

61	GESTION RR.HH.LIDERAZGO	5	0,4	32	0,4
62	FORMACION IMPORTANCIA.FORM CONTINUA.CLASES DE FORMACION.PRODUCTOS	9	0,7	32	0,4
63	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES.PRESTIGIO PROFESIONAL	5	0,4	30	0,4
64	GESTION RR.HH.ROTACIÓN	6	0,5	29	0,4
65	PUESTO DE TRABAJO.PUESTOS REQUER PASADOS	6	0,5	28	0,4
66	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA.HABILIDADES COMERCIALES	4	0,3	28	0,4
67	GESTION RR.HH.COMUNICACIÓN	4	0,3	27	0,4
68	PUESTO DE TRABAJO.PUESTOS REQUER FUTUROS	5	0,4	26	0,4
69	FORMACION IMPORTANCIA.ELECCION ASISTENTES CURSOS	4	0,3	26	0,4
70	FORMACION IMP.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.INFORMATICA	3	0,2	20	0,3
71	CAMBIOS COMERCIALES.ENFOQUES COMERC.ENFOQUE PRODUCTO.VENTA CRUZADA	2	0,2	19	0,3
72	CAMBIOS COM.ENFOQUES COMERC.ENFOQUE PROD.COPIA PROD INTERENTIDADES	3	0,2	19	0,3
73	VISION EXTERNA DE LA BANCA	4	0,3	19	0,3
74	GESTION RR.HH.PERSONAS IMPRESCINDIBLES	2	0,2	18	0,3
75	FORM IMPORTANCIA.FORM CONTINUA.CLASES DE FORM. HABILIDADES DIRECTIVAS	2	0,2	15	0,2
76	MENTIRAS	4	0,3	15	0,2
77	GESTION RR.HH.CARRERAS PROFESIONALES.FIDELIDAD EMPRESARIAL	2	0,2	13	0,2
78	CAMBIOS COM.ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.VARIEDAD DE PRODUCTOS	3	0,2	12	0,2
79	CAMBIOS COM.ENFOQUES COM.ENFOQUE PRODUCTO.INNOVACION DE PRODUCTOS	2	0,2	10	0,1
80	GESTION RR.HH	3	0,2	10	0,1
81	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.OFIMATICA	2	0,2	8	0,1
82	FORMACION IMPORTANCIA.FORM CONTINUA.CLASES DE FORMACION.FISCALIDAD	2	0,2	7	0,1
83	TOPICOS	1	0,1	7	0,1
84	FORMACION IMPORTANCIA.ASPECTOS CUANTITATIVOS.RENTABILIDAD	1	0,1	6	0,1
85	COMPETENCIA IMITACIÓN	2	0,2	6	0,1
86	CAMBIOS SKILLS CONOC DESTREZA	1	0,1	4	0,1
87	FORMACION IMPORTANCIA.FORMACION CONTINUA.CLASES DE FORMACION.RIESGOS	1	0,1	4	0,1

TOTALES	1.216	100,0	7.187	100,0
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Como puede observarse, según el criterio de indexación empleado, las variables ocupan diferente lugar en la ordenación. Sin embargo, existe una cierta afinidad entre ambos criterios, ya que una simple mirada a los diez primeros puestos de cada clasificación indica que siete de las categorías figuran en ambas.

Más concretamente nos referimos a las siguientes categorías: carreras profesionales, adecuación de la persona al puesto de trabajo, recorrido profesional realizado hasta el momento, procesos de selección de personal, intensificación de actividades e impacto en los niveles de polivalencia profesional, requerimientos formativos necesarios para el desarrollo del puesto y evaluación de la titulación universitaria, intensificación de actividades y niveles de especialización profesional y polarización en las cualificaciones, el futuro de Internet y cambios genéricos en el sector.

En suma, una serie de “curiosas” coincidencias que, desde nuestro punto de vista, contribuyen a explicar los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales de los trabajadores en el sector financiero.

CAPITULO 7.

ANÁLISIS DE LA POLARIZACION DE LAS CUALIFICACIONES DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

Este capítulo tiene por objeto profundizar en el fenómeno de la polarización, desde el análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones de los trabajadores del sector financiero, amparándose, por una parte, en el marco teórico esbozado en los capítulos precedentes, y por otra, en la realización del trabajo de campo desarrollado a través de un conjunto de treinta entrevistas a miembros representativos de las cinco entidades seleccionadas.

Desde nuestra perspectiva investigadora y en un intento por acotar la dimensión del concepto, ésta es entendida como el mecanismo por el que las organizaciones, en un afán de supervivencia empresarial, seleccionan de manera rigurosa el papel que los diferentes colectivos de trabajadores están llamados a representar en la estructura de la empresa.

Como ya se ha comentado en capítulos precedentes, el resultado de este fenómeno comporta un doble proceso: la incuestionable apuesta profesional por un determinado número de trabajadores, que de partida ya presentan unos niveles de cualificación por encima de la media, frente al abandono consciente o inconsciente de otro colectivo, generalmente desprovisto de unos niveles de formación aceptables, dejados a su propia suerte en cuanto al esfuerzo por desarrollar sus propios conocimientos, capacidades y habilidades.

Resultado de esta polarización varios son los efectos que se producen entre los trabajadores descalificados frente a los cualificados: desde la intensificación y control pautado de las actividades frente a la libertad en el desarrollo de las tareas, a la pérdida efectiva del control del proceso de trabajo en clara oposición a la creatividad, la polivalencia profesional frente a la especialización y las percepciones en materia de un clima laboral deteriorado - insatisfacción en el trabajo - degradación en la valoración de la calidad de vida, en oposición a un colectivo profesional cualificado llamado a disfrutar de unas condiciones de trabajo y, por extensión, personales radicalmente distintas.

Buscando una coherencia en el desarrollo expositivo del análisis, en primer lugar se analizarán los orígenes que a nuestro juicio ayudan a explicar el fenómeno de la polarización en las cualificaciones.

Esta parte introductoria servirá de referencia para abordar con más detalle el análisis de tres fenómenos clave en el seguimiento del proceso de la polarización de las cualificaciones (selección, adecuación de la persona al puesto de trabajo y el plan de carreras profesionales) en las entidades financieras.

De este modo se estará en condiciones de profundizar en los efectos que este proceso ha tenido y tiene, tanto en la persona, como en el puesto de trabajo: polivalencia frente a especialización y calidad de vida frente a clima laboral.

A través de este esquema, nuestro análisis se detendrá en las expectativas que tanto a nivel del sector y de la propia oficina pueden producirse, sin perder de vista el fenómeno de la polarización en las cualificaciones.

Por último, es oportuno indicar que con independencia de las conclusiones parciales, que serán comentadas en el transcurso de este capítulo, es posible advertir una homogeneidad en la explicación del fenómeno de la “Polarización” entre las diferentes entidades financieras (bancos y cajas), sin que se hayan apreciado rasgos diferenciadores evidentes.

7.1. ORIGENES DE LA POLARIZACION

Un detenido estudio en el origen de las causas que ayudan a comprender el fenómeno de la polarización de las cualificaciones en las entidades financieras invita a contemplar este fenómeno desde una doble perspectiva: por un lado, un conjunto de causas sociales y por otro, un cúmulo de causas sectoriales.

Esta doble vía de análisis no es excluyente, razón por la cual existen un conjunto de variables interdependientes que van alimentado y repercutiendo el alcance, dimensión y orientación de las mismas.

7.1.1. Las Causas Sociales

Desde la óptica del proceso social en el que se encuentran las entidades financieras, es evidente que el desarrollo de éstas se ha visto influenciado por un doble proceso: el acceso a la formación de una importante bolsa de personas jóvenes con un elevado nivel de cualificación académica, frente al de los empleados que iniciaron su andadura profesional en este sector en las décadas de los años setenta y ochenta, con una menor preparación formativa.

Los cambios sociales en materia educativa, unidos a determinados niveles de bienestar económico, han propiciado el acceso a la universidad de un considerable número de jóvenes, independientemente de su estrato social, con posibilidades reales de culminar el ciclo universitario y, a menudo, engrosar la oferta de titulados y titulaciones afines al sector financiero. Estos aspectos han sido de tal magnitud que en ocasiones y ante la imposibilidad de poder ocupar el puesto de trabajo deseado, han provocado bolsas de “*recién titulados*” en búsqueda de su primer empleo, produciéndose “*excedentes de mano de obra*” cualificada.

Este proceso de precualificación a la incorporación del mercado laboral, contrasta, sin embargo, con el de un importante número de trabajadores del sector, que en su gran mayoría han obtenido su cualificación profesional, tras permanecer en el puesto de trabajo durante largos años de aprendizaje, generando una bolsa de trabajadores con un nivel de cualificación menor que los anteriores y que se ha puesto de manifiesto con la aparición de nuevos entornos tecnológicos.

Así pues, frente a un colectivo de jóvenes precualificados a la búsqueda de un espacio en el mercado laboral, y de forma muy especial en el sector financiero, que en general siempre ha sido valorado como un sector solidamente establecido, se encuentra otro bloque que en el momento de su incorporación no contaba con los mismos elementos de partida.

Resultado de esta fusión, el proceso de interadaptación, ha buscado inicialmente una estrategia simbiótica, por la que el colectivo de jóvenes titulados aportaba conocimientos genéricos y nula experiencia, mientras que los empleados, llamémosles tradicionales, ponían a disposición de la organización una experiencia cimentada en la antigüedad del puesto.

Este proceso que, en principio, prometía ser una experiencia interesante, por cuanto en un proceso de “*simbiosis*” todos ganan, con el tiempo y tras cierta nivelación inicial de conocimientos y experiencias, ha dado lugar, en algunas ocasiones, a un proceso “*parasitario*”, en el que el teórico “*vencedor*” ha sido el joven titulado que en poco tiempo ha sido capaz de absorber los conocimientos acumulados de forma paciente durante los años por parte del empleado tradicional. Mientras tanto, el colectivo de trabajadores tradicionales ha tratado de adaptarse de la mejor forma a los cambios experimentados.

Por otro lado, es evidente que el proceso de adaptación al cambio resulta, en general, inversamente proporcional a la edad y experiencia acumulada. En este sentido y frente al empuje de las nuevas generaciones y su capacidad para adaptarse a los cambios producidos constantemente en el sector (tecnológicos, organizativos – recursos humanos y comerciales), las posibilidades reales de los empleados tradicionales han sido menores.

De este modo puede entenderse que todo este conjunto de cambios en el sector, no hace sino aflorar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que cada uno de los colectivos presenta y que, en definitiva, está llamado a protagonizar, si bien el saldo se hace más positivo para las nuevas generaciones.

Existen en el origen de la polarización de las cualificaciones dos aspectos a destacar: una cuestión de cantidad frente a la calidad. Así, ingentes excedentes de trabajadores precualificados con estudios universitarios, dispuestos a incorporarse al mercado laboral, incluso por debajo de sus presuntas potencialidades, se enfrentan a un conjunto de trabajadores con una dilatada antigüedad, que no necesariamente implica experiencia - ya que el inmovilismo de la banca tradicional les proporcionó un conjunto de saberes de fácil aprendizaje, que han ido repitiendo sistemáticamente en el transcurso de los años, sin aportar mejoras substanciales, salvo las propias tecnológicas que les venían dadas por la organización - con cada vez más dificultades para adaptarse a los cambios, máxime cuando los agresivos planes de jubilación limitaban la continuidad profesional a los cincuenta – cincuenta y cinco años.

A estas cuestiones debe unirse el hecho antes aludido, de cómo el proceso de interadaptación entre los colectivos no ha sido saldado de forma favorable para ambos, cundiendo en ocasiones la

desmotivación en los llamados trabajadores tradicionales, por ver a los otros como un grupo de presión que podía “arrebatarles” su puesto de trabajo. Por otro lado y tomando como referencia a los empleados de reciente incorporación, el proceso de interadaptación aunque hipotéticamente favorable para ellos, tampoco ha sido así, ya que en ocasiones las expectativas de crecimiento han podido verse frenadas, pues una vez absorbido el conocimiento de los empleados tradicionales, la carrera profesional es una cuestión de antigüedad y no de nuevas experiencias.

7.1.2. Las Causas Sectoriales

Como se ha comentado en el apartado anterior existe un proceso de interacción entre las causas sociales y sectoriales, de ahí que no sea fácil establecer una línea divisoria entre ambos dominios de definición.

Dentro del conjunto de causas sectoriales, a través de las “*Entrevistas en Profundidad*” realizadas, dos aspectos llaman poderosamente la atención, por un lado el impacto de los aspectos tecnológico – organizativos y por otro, los cambios en la orientación de negocio y de forma más precisa las nuevas estrategias comerciales. Brevemente se comentará cada uno de ellos.

7.1.2.1. Aspectos Tecnológico - Organizativos

Atendiendo a este esquema en las siguientes líneas se tratará de profundizar en los elementos, que ayudan a entender la influencia de los cambios tecnológicos y organizativos.

De las variables apuntadas por los entrevistados, dos son las que a nuestro juicio representan una especial significación por la dimensión dada a las mismas. Nos referimos a la intensificación de las actividades y a la pérdida de control del proceso de trabajo.

A) La Intensificación de las Actividades

Bajo este epígrafe se quieren significar un conjunto de cuestiones que advierten del creciente ritmo con el que los procesos, procedimientos, tareas y actividades se vienen intensificando buscando mejoras incrementales de la productividad de los trabajadores, no ya solo desde el punto de vista de

la eficacia, sino además de la eficiencia operativa. En otras palabras, la consecución de resultados como consecuencia de una optimización de los recursos humanos y técnicos puestos al servicio de la organización.

Según los entrevistados existen diferentes formas de aproximación a este concepto, por lo que es inevitable aludir a un conjunto de variables que con mayor o menor representatividad ilustran este fenómeno.

Entre los conceptos que se mencionan, se señalan los siguientes:

- . **Especialización:** se refiere al fenómeno por el que las organizaciones buscan de manera selectiva la especialización profesional de determinados colectivos pertenecientes a la órbita de servicios centrales y estructuras intermedias. El colectivo con tendencia a la cualificación profesional, perteneciente a la órbita de los servicios centrales, tendrá una ventaja competitiva sobre el personal de oficinas ya que la formación no escatimará en medios que les permitan su desarrollo profesional.
- . **Mecanización:** o proceso por el que toda actividad es susceptible de racionalizarse mediante tareas pautadas con el auxilio de técnicas informáticas y que tendrá su representación más directa en el trabajo desarrollado por empleado de oficinas, al que en ocasiones se le impartirán conocimientos más próximos al adiestramiento que a la verdadera formación.
- . **Polivalencia:** estrategia por la que las organizaciones apuestan por el conocimiento de diferentes actividades variadas y generalistas, que en principio permiten abarcar un conjunto amplio de actividades sin discriminación del puesto y / o persona que lo realiza.

Es en definitiva, el proceso por el que todo el mundo es prácticamente "*intercambiable*" para la realización de la mayoría de las funciones que se desarrollan en las oficinas.

- . **Presunta Liberalización de Tareas Comerciales:** por las que presumiblemente y como consecuencia de las mejoras informáticas, se libera tiempo de trabajo para desarrollar labores comerciales orientadas a la venta de productos y servicios financieros.
- . **Reducción de Costes:** o disminución de gastos genéricos de estructura, propiciando la gestión de mayores volúmenes de negocio con menores recursos humanos.
- . **Reducción de Papel:** en clara alusión a la disminución del “*papel físico*” (disminución de la carga de trabajo administrativo) como resultado de medidas racionalizadoras.
- . **Reducción de Personas:** o disminución de las plantillas de trabajadores como resultado de medidas racionalizadoras del proceso, aspecto que no hace sino confirmar la idea anteriormente apuntada de incrementar la gestión de volúmenes de negocio como resultado de técnicas informáticas innovadoras.

Entre las consecuencias que los distintos colectivos entrevistados señalan, caben destacar especialmente las aportaciones de los interventores de la red de oficinas, frente al colectivo de directores de zona.

Así los interventores tradicionalmente garantes del proceso administrativo, con la transformación de su puesto hacia las actividades comerciales, suscriben casi unánimemente una importante crítica hacia las presumibles ventajas de la implantación de mejoras tecnológicas organizativas, ya que, en su opinión, no hacen sino intensificar de nuevas actividades su trabajo y el de la oficina:

J.U.D. [Intensificación de Actividades / Mecanización]: “[La implantación de mejoras tecnológicas] te agiliza el trabajo, para poder coger más volumen de trabajo y a fin de cuentas, lo que vas a hacer es trabajar más. Sacar más trabajo, para eso está. Para producir más. Te quita, te quita trabajo administrativo, para que tu puedas hacer más trabajo comercial... o administrativo, para tener eso, la oficina en condiciones.”

En el polo opuesto, se encuentra el colectivo formado por personas pertenecientes a servicios centrales y directores de zona, que a través de un “*discurso oficial*” no profundizan con tanto énfasis en esta posible intensificación. Según éstos las ventajas son casi absolutas, en el sentido de que con las nuevas mejoras tecnológicas se consigue liberar a las oficinas de trabajos tediosos, proporcionando, por otro lado, una mayor libertad de movimientos. Queda, sin embargo, por aclarar cuál es el destino final de este “*tiempo ocioso*” que no es otro que una mayor dedicación a la comercialización de productos y servicios financieros:

E.N.M. [Intensificación de Actividades / Mecanización]: *“Desde hace unos años que había que hacerlo [a máquina de] de escribir, rellenar la ficha, rellenar el no sé que, te pasabas media hora, ahora lo haces en un minuto abrir una cuenta, entonces claro que libera tiempo, te libera de bastante tiempo.”*

Las principales conclusiones a destacar son las siguientes:

Las medidas racionalizadoras conducentes a una intensificación del trabajo, en opinión de la mayoría de los entrevistados, pueden ser evidentes a nivel macro, pero lo cierto es que ello no se percibe en el ámbito concreto de una oficina bancaria, ya que la teórica disminución del número de horas liberadas al cabo de un año no se traduce en una mejora de las condiciones de trabajo de los empleados. Es decir, como consecuencia de mejoras tecnológico – informáticas, la intensificación del trabajo no se ve paliada como era de esperar:

J.O.CH. [Intensificación de Actividades / Calidad de Vida]: *“Yo supongo que esos son palabras ciertas en una macroestructura, en la que realmente en el cómputo general, o en el cómputo global hay una liberación de horas que son para destinar a otro tipo de actividades, pero la presión te lleva a trabajar lo suficiente como para que te ganes un «Jornal» que [no] te permita dedicarte a esas actividades extralaborales. Pero si tu no puedes [atender], tus*

necesidades básicas o si lo que generas es paro [en el sentido de sobreproducción], o si lo que generas es otro tipo de presión, que hacen que la persona para evitar y no enfrentarte al desempleo, tienes que estar catorce horas defendiendo su puesto de trabajo. Malamente esa persona después de catorce horas va a tener tiempo suficiente para dedicarse a actividades de ocio, cuando su actividad es comer y acostarse, para poder estar al día siguiente otra vez.”

Por otra parte, la intensificación de actividades guarda una estrecha relación con las reducciones de personal, lo cual ayuda a “maquillar” las cifras del negocio gestionado por empleado. El ya conocido ratio de eficiencia, empleado por las entidades financieras, por el que trata de medirse cómo por cada euro invertido se generan beneficios por cada empleado para la organización, puede mejorarse por dos vías: para un mismo número de empleados intensificación de la actividad comercial (captación de recursos), lo cual no siempre es posible por el nivel de saturación del sector. Y por otro lado, para un mismo volumen de negocio, recorte en el número de empleados (mayores niveles de recursos a gestionar por cada uno de ellos):

A.N.P. [Intensificación de Actividades / Reducción de Personas / Jubilaciones]: “ [Hay que ir] ¡A volumen!, ¡A volumen!, el pan para la cantidad del niño es imprescindible. Claro, eso implica que, cómo tienes que reducir la plantilla a empujones, porque tienes que ir a eso, para conseguir más volumen de las oficinas, dices, bueno pues... si con el mismo coste de transformación de una oficina, tengo el volumen de casi las dos. Entonces, ¿Qué pasa? Que tienen que prejubilarse, claro porque no van a dar... tienen que reducir personal y para reducir personal la única vía que tiene este momento para la empresa, para la plantilla, para los empleados que hay, es la prejubilación y es lo que menos traumas causa, por lo cual se opta por eso [...]”

En consecuencia, las mejoras tecnológico – organizativas no necesariamente aseguran una mayor eficiencia, por lo que para asegurar unos estándares de productividad, a menudo se recurre a una disminución de puestos y / o personas en la oficina de manera que sea posible alcanzar las cifras o resultados propuestos por la organización. Estas cuestiones permiten anticipar una idea apuntada en la realización de las entrevistas, por la que se tiende a incrementar el doble de negocio, con la mitad de personas:

J.U.P. [Intensificación de Actividades / Reducción de Personas]: *“Eso se puede resumir. Yo en la primera oficina donde estuve... éramos sobre unas veinticinco personas, esa misma oficina, hoy con muchas más cifras, con mucho más trabajo, se está gestionado por seis personas, en diez años.”*

Con la incorporación de las tareas comerciales a todos y cada uno de los puestos, con independencia de su procedencia más o menos administrativa, se consigue que todo el mundo pueda gestionar diferentes carteras de clientes y al mismo tiempo posibilitar el intercambio entre puestos de trabajo (favoreciendo en suma la rotación entre puestos):

F.U.C. [Intensificación de actividades / Gestión de Recursos Humanos / Rotación]: *“Yo creo que además..., nosotros compartimentos estancos no tenemos. Es decir, hoy, por ponerte un ejemplo, una oficina de [tipo C], que puede estar constituida por cuatro personas, es muy difícil que las cuatro personas estén permanentemente en los mismos sitios, van rotando permanentemente. Osea la forma..., la capacidad de relación del cliente con... siempre es rotatoria.*

La introducción de mejoras informáticas palía, solo en parte, las labores de gestión administrativa, pero el inconveniente se produce cuando se observan mayor número de clientes por empleado, por lo que al final no es posible reducir la intensificación del trabajo.

A esta cuestión debe unirse un planteamiento citado en algunas ocasiones, por el que en opinión de algunos de los entrevistados, la informática lo que ha conseguido no es reducir el trabajo, sino “esquilma” la plantilla, por lo que al final la conclusión es que se están intensificando las actividades aún más:

A.N.G. [Intensificación de Actividades / Mecanización / Reducción de Personas]: “ [La irrupción de la informática] se noto muchísimo en el trabajo, aligeró muchísimo el trabajo, mucho, mucho, porque... por supuesto se notó luego también en el personal que lo fueron recortando paulatinamente y a veces, muy rápidamente.”

Se produce, por tanto, una aparente contradicción: con mejores y más potentes equipos y programas informáticos es posible una gestión más efectiva de los clientes ya existentes, sin embargo, ese tiempo “ahorrado” debe dedicarse a una intensificación de las labores comerciales que permitan rentabilizar las inversiones informáticas realizadas, que sólo tendrán su compensación con la incorporación de carteras de clientes y, en consecuencia, una mayor intensificación del trabajo.

Las herramientas informáticas “*Tipo Agenda*” teóricamente concebidas para facilitar el desarrollo de las labores comerciales han dejado de ser un medio para convertirse en un fin en sí mismo. Son un objetivo más, no se trata de ir alimentando las bases de datos con nuevas informaciones que permiten concretar la oferta de productos a clientes, sino comprometer al empleado para que de esta forma intensifique su labor comercial en una fecha prefijada. De algún modo, cuando el sistema “*obliga*” a responder a las gestiones comerciales, facilita en parte la labor pero impone severas restricciones a la cuota de libertad individual.

J.E.G. [Intensificación de Actividades / Cambios Tecnológicos / Agendas y Herramientas Informáticas]: “... lo que pasa, es que yo creo que la perversidad [de la herramienta] no se la da la gente, la perversidad se la da cuando hay alguien, que su, su fin es la utilización, es precisamente la utilización de esa herramienta. Es decir, es posible que alguien pretenda que la utilización de esa herramienta sea perfecta y que la gente la siga, de que la gente... y de hecho, hay algún departamento que lo tiene ahí ¿No?, y que su fin o su trabajo es ese ¿No?”

Como resultado de una competencia feroz entre entidades financieras, las estrategias para incrementar los niveles de negocio y de rentabilidad, son de dos tipos: vía precios o vía cantidades. La realidad es que se combinan ambas, buscando los mejores precios con la máxima rotación posible de clientes. Es decir, precios competitivos para el mayor volumen de clientes.

No obstante, los propios balances de las entidades no permiten trabajar con los mejores precios dados por la competencia, por lo que su estrategia de crecimiento se basa en acumular el mayor volumen de clientes con precios razonables, lo cual intensifica el trabajo, en el sentido de que para obtener un margen aceptable es necesario acometer agresivas campañas comerciales.

Sin embargo, y frente a este fenómeno de intensificación del trabajo, los entrevistados coinciden en señalar que con la presencia de canales alternativos como Internet, las entidades financieras comienzan a externalizar sus costes, al traspasar al cliente muchos de ellos: hardware, software, consumos eléctricos, mobiliarios, alquileres, sistemas de seguridad, formación y tiempo útil del empleado:

J.O.CH. [Intensificación de Actividades / Reducción de Costes / Futuro de la Oficina]:

“Los bancos están tratando de invertir en grandes cantidades de tiempo y de dinero en lo que es la banca por Internet, en lo que es la banca telefónica, en lo que es la atención por máquinas ¿Eh? de las personas. Todo va encaminado al ahorro de costes de personal... costes generales, para sacar oficinas, desaparecerán muchos puestos informáticos, ya que sobran hasta ordenadores, porque lo que se puede gestionar con tu usuario, con su propio terminal desde su casa... y su teléfono, está claro que se lo ahorra el banco y eso da beneficios.”

Al externalizar sus costes y pensando en un nivel de ingresos constantes los beneficios aumentan para las entidades financieras. Así pues, el reclamo publicitario basado en la comodidad y ahorro de tiempo para el cliente lleva aparejado un coste que no se incluye inicialmente en el precio del producto, pero eso no significa que no se produzca y que, en suma, se termine repercutiendo en el largo plazo en el propio cliente.

Una de las teóricas ventajas de la implantación de nuevos sistemas informáticos es que no plantean problemas de salud y son capaces de trabajar de forma continuada y de manera ilimitada, por lo que se puede intensificar el volumen de trabajo, aspecto que por otra parte obliga a un continuo y acelerado esfuerzo por parte de los empleados. Así pues, la informática no necesariamente libera tiempo para el ocio, sino que añade más trabajo al empleado. Cuestión bien distinta, es el mensaje que se le «vende» a los trabajadores:

J.O.CH. [Intensificación de Actividades / Calidad de Vida Personal]: *“Hombre está claro, está claro, que con los servicios informáticos, en el caso concreto del banco donde yo soy empleado, pues hemos pasado de ser una plantilla de unas dieciséis mil personas ¿Eh? Hasta ser unas once mil personas y pico y seguir bajando, está claro, claramente, que la informática está substituyendo personal, lo que está claro que los equipos informáticos, no plantean problemas de salud, no te plantean problemas de huelgas, no te hacen reivindicaciones salariales ¿Eh?, Y piensa que trabajan veinticuatro horas al día, entonces, está claro que la máquina va substituyendo al hombre en determinadas cuestiones.”*

Así pues, la intensificación de las actividades genera efectos inexistentes hace años. Como resultado de la actividad es necesario mayor cantidad de horas trabajadas y a un ritmo más intenso que podía producirse hace unos años.

B) Pérdida del Control Efectivo sobre el Proceso de Trabajo

La variable de control de proceso, ilustra aquellas percepciones que los entrevistados tienen acerca de su dominio o no del proceso de trabajo. De algún modo, se manifiestan otros conceptos latentes como la autonomía y la capacidad de decisión sobre los propios argumentos que dan sentido a la realización de sus tareas.

En este sentido, es pertinente mencionar la posible “Robotización” del trabajador, extensión del concepto anterior, que remarca la idea de cómo es el propio sistema tecnológico quien marca la pauta al propio individuo, alienándolo y reduciéndolo a un “Apéndice” o extensión de la propia máquina que manipula.

Con relación a la variable control de proceso, no existe un puesto de trabajo que se destaque especialmente por número de alusiones directas, si bien merecen mención singular las aportaciones cualitativas de los directores de zona, directores de oficina e interventores.

Mientras que para los directores de zona, siguiendo el discurso oficialista no parecen conformes con esa posibilidad, manifestando que, en cualquier caso, las mejoras tecnológico – organizativas permiten una focalización de la tarea orientada hacia la consecución de resultados, para los directores de oficina, parece evidente que la pérdida del control del proceso cuestiona y limita sus posibilidades de actuación. Por último, la figura de los interventores es más neutral, ya que al estar orientados hacia labores repetitivas de origen administrativo, “camuflan” esa posibilidad de pérdida de control, justificándola por la incursión en actividades comerciales, que sin duda están menos pautadas.

Entre las opiniones vertidas por los entrevistados se destacan las siguientes:

El panorama financiero, está heredando patrones robóticos de la era industrial. Se está substituyendo el “Puesto – Persona” por el “Puesto – Máquina”. El protagonismo de los sistemas de información comienza a generar la sensación entre los entrevistados de que son “Terminalistas”, encargados de la mecanización de datos, para que otras unidades organizativas superiores, aprueben o denieguen las operaciones planteadas:

J.O.C. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “ [...] Se está substituyendo el «Puesto – Persona» por el «Puesto – Máquina», sin duda, eso es, eso es normal, la industrialización, eso es normal, lo que ocurre... la industrialización. Es decir, eso es normal. Antes... te metías en una cadena de montaje de zapatos y hacen falta dos personas y no hacen falta más, antes hacían falta veinticinco personas en una cadena de montaje. O te vas a ver una fábrica de alcachofas, de deshuesado de alcachofas y la llevan

veinticinco personas y están produciendo pues del orden de cuatro mil millones de pesetas al año. En banca pasará lo mismo [...]"

J.U.P. [Cambios Organizativos / Control del Proceso]: *"La banca no es lo que era ni por... se trabajaba a otro ritmo, es totalmente distinto hoy es ya un «sinvivir», el tema de objetivos, tema de precios, tema de todo, todo supervisado por el Director, pero no tienes atribuciones, eh... ¡No!, Antiguamente el Director tenía atribuciones para cualquier cosa, podía tomar una decisión, hoy es más informatizado, pero [hay que dar] más pasos hasta la hora de conseguir una cosa. Mucho más control. Hoy ya ni apenas puedes tomar una decisión."*

Control, presión y objetivos son "caras" de una misma realidad que ayudan a explicar la pérdida del control del proceso existente en el sector. El control del proceso comienza a ser dominado por el cliente, ya que en ocasiones una mejor cultura financiera le hace conocer parte del proceso de tramitación de las operaciones. De hecho, en ocasiones, la opinión que se pide al trabajador bancario no son sino entrevistas orientadas a la confirmación de conclusiones obtenidas previamente, tras el paso por distintas entidades o exploración de canales alternativos como Internet:

A.N.P. [Cambios Organizativos / Control del Proceso]: *"¡Oye que por Internet tengo estas condiciones! Tú me lo das, sino me voy a Internet, pero a tí te esta utilizando para aquello que él necesita [...], pero no permite que se lo cobres. Pues ahí tiene el problema, el que yo veo."*

Esto hace pensar que quien empieza a controlar el proceso es el cliente, utilizando al empleado, de la mejor forma que puede, para satisfacer sus necesidades de formación - información. Esta situación hace unos años era impensable, en parte por la ausencia de conocimientos previos, productos muy limitados y poco sofisticados, y por la propia opacidad informativa de las entidades financieras y prensa especializada.

Así pues, mientras que antiguamente el empleado dominaba el proceso, comenzando por el conocimiento del cliente, el estudio de una operación se iniciaba y concluía en la persona que se hacía cargo de la operación. En la actualidad las tareas se han parcelado, fragmentándose la visión global del proceso:

E.R.H. [Formación Importancia / Formación Dependencia]: “ [...] *antes un préstamo lo tenía que hacer el Director, ahora lo que se ha diversificado es la tarea, sobre todo si queremos abarcar muchas cosas sin tener la preparación, pero claro la caja se está preocupando de prepararnos.*”

A través del conocimiento del cliente era posible tener un importante margen de maniobra en la relación interpersonal, mientras que en la actualidad al estar los sistemas automatizados y estrictamente pautados, disminuyen el margen de libertad del empleado, ya que no es necesario conocerlo para ofertarle un producto o servicio comercial.

Es el propio sistema informático el que lo dirige, incluso hasta con un argumentario de venta adaptado al segmento en el que se inscribe el cliente. En este sentido, antiguamente primaba el conocimiento de la persona valorándose la situación patrimonial del cliente.

En la actualidad no importa tanto la persona como la generación de renta por parte del individuo del cual se estudia la operación.

Así, la concesión de una operación, años atrás se realizaba tomando como referencia el conocimiento que se tenía del solicitante. En la actualidad esa confianza se ha perdido y ha sido sustituida por el conocimiento técnico de cuestiones como la evolución de indicadores (MIBOR, comisiones, gastos). Parece, pues, preponderar el conocimiento técnico de la operación y la utilización de la máquina – herramienta que el conocer las verdaderas motivaciones financieras del cliente:

D.I.A. [Cambios Organizativos / Control del Proceso]: “ *¿En diez años para acá? Pues si tú estás en el sector como tu comentas... te puedo decir que antes se daba una operación de riesgos en base a la persona ¿No?, En base a la persona, no se sabía que era el «MIBOR», toda esa parafernalia que tenemos ahora mismo. La clientela, la clientela era más fiel, porque estaba menos preparada, confiaba más, había más confianza del tú a tú. Hoy en día no, hoy es todo más numérico, «MIBOR» arriba, «MIBOR» abajo, el punto, los dos puntos, y bueno hoy es servicio, una lucha por los servicios muy fuerte, con lo cual te exige estar siempre en vanguardia de actualizarte continuamente.*”

La técnica ha sustituido a la confianza, lo cual no deja de ser contradictorio con un proceso tan personal y abierto como es la venta, que se encuentra sistematizado de modo importante. Uno de los aspectos que también se señala como contradictorio en el actual panorama financiero, es que para puestos como los de dirección o intervención, caracterizados por tomar o refrendar decisiones, no se dispone de las atribuciones necesarias para el desarrollo de sus funciones, pese al nivel de exigencia que por otra parte se les reclama. Por lo que de forma casi continua deben someter estas decisiones a otras unidades pertenecientes a las estructuras intermedias o de servicios centrales, con la consecuente pérdida del control efectivo sobre el proceso, la falta de agilidad en la respuesta y una aparente sensación de robotización:

D.I.A. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “ *[...] porque si eres un robot [...] yo creo que se trata de hacerlo lo menos robotizado posible, porque sino al final caes en la monotonía, te cansas, te aburres ¿No?*”

Continuando con esta apreciación se observa un panorama contradictorio, ya que si bien sobre el papel la entidad confiere una aparente libertad de actuación para realizar las operaciones que se consideren oportunas, el usuario se encuentra con dificultades para la aprobación de operaciones, en muchas ocasiones de escasa complejidad (autorización de descubiertos en cuenta, aprobación

de condiciones para operaciones de préstamos al consumo de pequeños importes, etcétera), teniendo que “luchar” contra una serie de rémoras internas (departamento de riesgos, control de gestión, etcétera):

J.U.J. [Cambios Organizativos / Control del Proceso]: “ *Nosotros, cuando digo nosotros, hablo de la figura de mi puesto de trabajo... yo creo que tenemos total autonomía para poder abarcar cualquier cliente, cualquier producto, cualquier cosa. Nosotros nos vemos limitados, pero, por el entorno, no por el entorno externo sino más bien por el entorno interno del banco, por los distintos departamentos que tenemos: de riesgos, de precios, de distintos organi[smos], bueno, mandos intermedios, que tenemos que hacer a veces mil consultas para una..., bueno muchísima burocracia, [...]*”

Una de las expresiones de la pérdida de control del proceso es la eliminación de atribuciones del personal directivo, facultándole para la elaboración de propuestas, pero impidiéndole la posibilidad de decidir con su criterio en operaciones importantes. En otras palabras: “*el empleado propone y la entidad dispone*”:

J.U.P. [Cambios Organizativos / Control del Proceso]: “ *[...] nosotros ya no tenemos atribuciones para poder tomar una decisión, [...], tu les haces los planteamientos al banco y el banco en su estamento correspondiente es el que toma la decisión. Yo estoy proponiendo siempre...*”

Mientras que antiguamente la selección de clientes para una campaña comercial obligaba a un trabajo de investigación y a un tratamiento casi “*a mano*” de los datos, hoy en día el sistema genera automáticamente el listado de contactos, tras introducir una serie de variables claves que permitan su localización. Pese a ello, siempre quedará el factor humano, porque la banca sigue basándose en una cuestión de confianza entre individuos y esa es quizás la única válvula de escape, que permite disimular la pérdida de control efectivo sobre el proceso.

En lo que se refiere a la posible robotización, nadie parece asumir esta cuestión como propia, entendemos que debido a que nadie le gustaría reconocer su pérdida de control sobre el proceso de trabajo y reducción de sus márgenes de libertad. Cuando se pregunta por esta posibilidad, los planteamientos suelen ser en principio drásticos y de negación para más tarde reconocer esta posibilidad:

J.U.J. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “¿Robotización? Te refieres a la forma sistemática... Yo, por bueno, por la experiencia que tengo aquí, yo no lo veo así... Yo me veo, yo y mis compañeros y no... vamos completamente autómatas.”

L.O.R. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Cambios Tecnológicos / Agendas y Herramientas Informáticas]: “ [La organización tecnológica del trabajo] nos libera y nos hace presos. Sí, es curioso, te libera en el sentido de que te facilita tu trabajo, pero por el contrario hay tal control, o queremos ejercer tal control, que nosotros mismos nos llegamos a agobiar. Es decir, cuando antes tenías tu agenda en tu mesa y decías: «Voy a hacer cinco visitas, voy a hacer cinco llamadas de teléfono» ahora no es que tu quieras hacer tiempo, es que, además, debes hacer cinco porque queda registrado que has localizado que has conseguido información de cinco personas para poderlas llamar. Por eso te digo que por un lado te libera, porque te libera, porque te ayuda, te facilita tu trabajo y por otro te ves preso, en el sentido de que es tal el control, que digamos estás un poquito atado, no puedes actuar con determinada libertad.”

Otro aspecto que también sirve para suavizar esta cuestión es la que justifica de algún modo lo políticamente correcto, sin que por ello se demuestra cierto, como defiende el puesto de director de zona:

F.U.C. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “ [...]La percepción de la adecuación del producto al cliente, la «no – robotización» [del empleado], del que está en una mesa y dice: «Necesito vender tantas tarjetas, tantos planes de pensiones, tantos...», pues, en parte sí [se da la robotización], lo que ocurre es que es muy difícil [no poder evitarla], primero [porque es necesario] utilizar un tiempo indeterminado con un cliente, llegarle a conocer con una profundidad exhaustiva, y después diseñarle los productos exclusivos que le vayan, y a su vez, que le sea rentable tanto para él como para la entidad, es complejo..”

Bien es verdad que la robotización no es un fenómeno novedoso en el sector bancario. Antiguamente también existían expresiones robotizadoras en las entidades financieras, cuando por ejemplo debían numerarse las letras de cambio, por procedimientos semi - mecanizados. Quizá por ello es posible indicar que la robotización ni se degrada ni se destruye solamente se transforma en función de los nuevos patrones tecnológico – organizativos:

J.O.CH. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “ No pienso yo que llegue a la parodia de «Tiempos Modernos». No creo que sea el operario de la cadena de montaje el que apriete siempre a la misma tuerca, eh... Pero siempre y cuando esa persona sepa discernir, entre ir apretando y la función que está haciendo, y que lo sepa hacer con espíritu crítico y aceptando su limitación y aprendiendo a reírse de si mismo, y reírse de sus lecciones ¿Eh? Pues será muy difícil que se robotice. Ahora, antes había unos trabajos, en que estaba el clásico señor que estaba invitado a poner sellos de numeración en las remesas de efectos en la central de descuento, que le llamaban «Servicio de Inteligencia», incluso se numeraba al cabo de la mañana siete mil efectos ¿Eh? Con el sello de entrada de la cartera de efectos – pesetas ¿Eh? Eso era totalmente deshumanizador, pero bueno, ellos se reían, ellos sólo, decían que estaban en la «Central de Inteligencia» ¿Eh? Y eran capaces de bromear con ese tipo de trabajo, absolutamente pesado... ”

Tampoco debe olvidarse que la naturaleza del proceso es cada vez más autónomo y automático, razón por la que los propios clientes pueden hacer las operaciones desde su casa a través de canales alternativos como Internet, sin tener estrictamente grandes conocimientos bancarios pero que son compensados por las facilidades de una buena navegación de pantallas en las páginas web.

Desde la perspectiva de los empleados de entidades financieras, una de las expresiones de la “Robotización”, es la posibilidad de formalizar operaciones desde el terminal, a través de la información que proporciona el sistema informático. Con la presentación del “Retrato – Robot” del cliente, de sus características principales y de los productos que mejor pueden satisfacer sus teóricas necesidades, se evita en gran medida el proceso de exploración de necesidades:

P.E.G. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: *“No solo te dice cual es la radiografía del cliente, lo que tiene, sino que periódicamente, cuando se presenta tenemos una herramienta de alertas, que..., incluso te lanzan mensajes: “En este momento está operando, tal señor que no... su perfil se ajusta a tener tal producto y no lo tiene contratado...” te, te ayuda muchísimo.”*

Sin embargo, la ausencia de tiempo disponible para poder abarcar todas las posibilidades de venta que proporciona el sistema, obliga a “colocar” el producto, sin profundizar si la propuesta que hace el sistema es realmente razonable.

Por último, es oportuno señalar la aparente contradicción entre los entrevistados y que nace cuando, si bien se reconoce cierta “Robotización” entre las personas, nunca se asume este fenómeno como algo propio. Quizá el asumir esta posibilidad, sea reconocer una degradación en la propia cualificación personal.

En suma, la estrategia bancaria está invitando a que los individuos se sitúen en el ordenador y comiencen a trabajar desde ese mismo momento. Antiguos saberes ya olvidados, como la contabilidad, no son necesarios, solo es cuestión de voluntad, acierto en los planteamientos y dominio de las herramientas informáticas:

J.O.CH. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización / Eliminación de Antiguos Saberes]: “ [...] *no hace falta conocer contabilidad, no hace falta conocer derecho mercantil, no hace falta absolutamente... no hace falta conocer aritmética porque las operaciones no hace falta resolverlas, no tienes que calcular intereses, no tienes que liquidar remesas, no tienes que aplicar papel como se aplicaba anteriormente, cesión de comisiones de las diferentes plazas dependiendo de que fueran bancarias y no bancarias o no bancarias, antes había una serie de conocimientos que han sido sustituido por los conocimientos de una base de datos, y esa base de datos, esa base de datos es la «repera» ¿Eh?... Y tu no sabes si contabiliza al debe o al haber, no sabes si juega una cuenta o juega otra, si con impersonales o juegan cuentas personales [...]* ”

7.1.2.2. Estrategias Comerciales

Del mismo modo que se han analizado las causas sociales, como uno de los orígenes del proceso de polarización, en las cualificaciones de los de los empleados del sector financiero, las estrategias comerciales de las diferentes entidades ayudan a comprender desde otra dimensión el fenómeno.

Es evidente que las nuevas formas de hacer y de gestión, sitúan al panorama financiero en una posición complicada, por la que la única posibilidad real de supervivencia en un sector constantemente cambiante, pasa por la agresividad comercial.

Esta agresividad en los comportamientos comerciales requiere de los adecuados instrumentos que permitan a la organización ponerlos en funcionamiento. Así pues, la formación constituye una “*correa de transmisión*” que une la estrategia con su implantación en el día a día.

Ninguno de los puestos analizados es ajeno a estos comportamientos, ahora bien, no todos son igualmente dotados de los mismos recursos para el desarrollo de sus funciones, razón por la que la polarización es también evidente en este campo.

Buscando una mejor precisión de la polarización en las cualificaciones, desde las estrategias comerciales, el análisis quiere centrarse de forma especial en tres grandes variables:

A) Variable objetivos: entendido como el sistema que en principio asegura el rendimiento y medida de la productividad comercial.

B) Variable Cambios Comerciales y Orientación al Cliente: recoge una serie de cuestiones relacionadas con los cambios producidos desde la óptica comercial, enfatizando de manera especial en el concepto de atención al cliente y calidad de servicio.

Estas cuestiones no están exentas de un importante tono de crítica al actual enfoque comercial y de manera más concreta a la contradicción existente entre los siguientes enfoques básicos de actuación:

- . **Enfoque cliente:** este principio estratégico de negocio responde a la idea de que diferentes grupos de clientes responden a distintos tipos de necesidades, lo cual implica la segmentación en diferentes tramos y, por consiguiente, la oferta selectiva de productos.
- . **Enfoque producto:** este principio significa la idea de que con independencia de los diferentes grupos de clientes, existen una serie de productos que en principio pueden acomodarse a todos ellos, es lo que en el argot financiero se denomina “*Colocar Productos*”.

Junto a estas subvariables, se encuentran otras que ayudan a entender los cambios producidos desde el plano comercial: como son la copia de productos interentidades, la innovación de productos, la venta cruzada, la gestión de presencia y generación de oportunidades de venta, entre otras.

C) Variable Nuevas Habilidades Profesionales y Eliminación de Saberes Tradicionales: hace referencia a aquellas nuevas habilidades incorporadas al puesto de trabajo y que en algún caso desplazan o anulan los viejos conocimientos necesarios hasta el momento actual.

Una vez comentadas brevemente cada una de ellas, las siguientes páginas permitirán profundizar en las consecuencias y repercusiones más directas sobre los trabajadores, poniendo especial empeño en aquellos aspectos que puedan repercutir en sus niveles de cualificación.

Veamos en detalle cada una de ellas:

A) Los Objetivos Comerciales

Cualquier organización por mínimamente constituida que esté, responde a unos objetivos orientados hacia la consecución de resultados. Por esta razón, los objetivos como tales nunca han dejado de existir, sí bien la intensificación que se ha producido en estos últimos años, han sido mayores, tanto en cantidad como en calidad de los mismos.

Frente a estos objetivos comerciales, las entidades, oficinas y a la postre los propios empleados deben reaccionar. Es el ser o no ser en un entorno competitivo y cambiante. La cuestión clave está en identificar si las “*armas*” de los diferentes puestos es la misma.

Aunque la respuesta debe admitir diferentes matizaciones, determinados puestos de trabajo sí parecen favorecerse de ciertas mejoras cualificadoras, por entender que éstos y solo éstos, son los únicos o de los pocos capaces de rentabilizar las inversiones realizadas por la organización aportando en contraprestación mejores resultados que el resto.

Parece desprenderse, por tanto, una polarización en las cualificaciones como resultado de las expectativas que la organización tiene depositada en determinados puestos. Es decir, las oportunidades de mejorar la cualificación profesional de un director de oficina es mucho mayor que la de un simple comercial, ya que las expectativas de incrementar la cifra de negocio son mayores.

Esta cuestión que, por otra parte, se hace evidente, se torna aparentemente contradictoria, cuando se examina con relación a otros puestos, siendo uno de los mejores formados y mejores pagados (aunque seguramente nunca lo suficiente para el nivel de desgaste personal y profesional al que se ve abocado).

Por estas razones la polarización tiene una posible interpretación estrictamente económica, que no hace sino examinar la rentabilidad en términos de “*Coste de Oportunidad*”. Dicho de otro modo, la posible generación de resultados o consecución de objetivos de un determinado puesto prima las medidas cualificadoras, frente a otros colectivos menos favorecidos en los que el abandono de medidas cualificadoras, como por ejemplo la formación, les aboca sintomáticamente a una descualificación en el medio – largo plazo.

Las principales conclusiones de esta variable son las siguientes:

En muchas ocasiones, el cumplimiento de los objetivos no se trata de alcanzar con una cifra de negocio propuesta, es completar una serie de productos que llevan asociados un determinado valor, según establece la organización. En este sentido, la pretendida autonomía que se da a la red de oficinas para conseguirlos no es tal, ya que éstos vienen determinados por campañas comerciales, en las que se determina el número de productos a “*colocar*” y no tanto la exploración de necesidades entre los clientes para llegar a conseguirlos:

A.L.E. [Cambios Comerciales / Objetivos / Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“Se vivía mejor antes. Hombre, los objetivos, se trabaja por objetivos, lo que pasa es que estamos metidos en una vorágine, «estamos como el que pasa el tren, o te subes en marcha o te quedas en el andén».”*

Esta circunstancia lleva a situaciones paradójicas. Oficinas que por ejemplo han conseguido incrementar volúmenes de negocio en el porcentaje asignado, si no lo han hecho a través de las campañas específicas diseñadas a tal efecto no se consideran dentro del nivel de consecución de objetivos. Esto significa una pérdida de autonomía de los recursos humanos y técnicos para llegar a un objetivo. En este sentido, el verdadero “*triunfador*” es aquél que cumple con las innumerables campañas comerciales, lo que en el corto plazo puede ser muy rentable, pero ello hace desatender

otros objetivos fundamentales para el crecimiento específico de la oficina y de la entidad en el medio y largo plazo.

Esto hace pensar también en la idoneidad de todas las campañas comerciales para todas las oficinas, sin que se tenga en cuenta el micromercado de cada oficina. Dicho en otras palabras, campañas comerciales destinadas a la captación de recursos, durante unos meses, a través de productos como: juegos de cuchillos, cacerolas, mantelerías, televisores, vajillas, etcétera... no tienen su misma aplicación en una oficina del entorno rural, que en oficinas urbanas de un segmento alto de clientes.

J.O.CH. [Cambios Comerciales / Objetivos / Puestos de Trabajo / Requerimientos Comerciales]: “ [El empleado ideal] *tiene que vender vajillas, tiene que vender ollas, tiene que vender DVD, tiene que vender bicicletas en un momento determinado, y..., eh..., en muchas ocasiones, los métodos que le dan a la persona para que sea capaz de realizar ese tipo de trabajo, no son profesionales, no son «mimbres» reales, sino que cuentan siempre con que el personal va a ingeniárselas para sacar adelante una campaña, por su «gracejo personal», o apoyándose en las amistades que ya tenga, en las sucursales en las que tiene que operar, seguir luchando porque oye, este producto, que están tratando de colocar, sea lo mejor y lo que más le interesa en ese momento al cliente, sino simplemente por conseguir unos objetivos, que el banco está apretando para que tu consigas de cualquier manera.*”

Por otra parte, el contar con un sistema de objetivación comercial, permite avanzar en una línea de actuación. Ahora bien, el problema muchas veces está en “*encajar*” los dictados del banco con lo que realmente demandaría el “*Público – Objetivo*”, motivando la “*colocación*” del producto (enfoque producto) en detrimento de un enfoque basado en las verdaderas necesidades del cliente (enfoque cliente):

E.R.H. [Cambios Comerciales / Enfoques Comerciales / Enfoque Producto / Colocar Productos]: *“El tema de los objetivos, es peliagudo, porque hay que cumplirlos, porque la caja nos lo[s impone]..., así lo tiene estipulado, y la gestión comercial que la caja estudia [debe cumplirse], y lo dice: «esto hay que hacerlo así». [Así], pues intentamos dentro de lo posible nuestro, pues hacerlo. Lo que pasa es que tampoco decimos, a éste hay que venderle planes de pensiones, éste se va a quedar... Normalmente elegimos una persona que le pueda ir el... irle ese tipo de producto, lo más parecido posible.”*

Esta contradicción presente en todas las entidades genera un efecto perverso en los empleados, ya que les hace verse así mismos como “*dependientes*” que despachan productos cerrados con independencia de su propia motivación.

Como resultado de lo anterior, uno de los problemas que se suscita en la red de oficinas, siendo expresado de forma explícita por los directores de oficina, no es tanto la dureza de los objetivos, sino la incapacidad que se produce al no ser capaz de atender a todos los objetivos marcados por los directores de zona y otras unidades de servicios centrales. Existe adicionalmente un problema en la definición de prioridades que, en muchas ocasiones, no está marcado por las direcciones de zona, razón por la que la oficina y de forma más concreta su director, puede verse asfixiado por una falta de criterio en su actuación:

J.U.J. [Cambios Comerciales / Objetivos / Calidad de Vida Personal]: *“Me siento desbordado... a veces desbordado. Desbordado, porque, claro, a nosotros nos miden por la labor comercial en cada mes de ciertos baremos y hay veces que te ves desbordado, como hoy. Hay momentos de «estrés», a lo mejor, bueno, que podías evitar, bueno podías evitar si se dieran las circunstancias, que no se van a dar...”*

Esta situación ya de por sí complicada, puede verse dificultada si algunos de los diferentes objetivos se contraponen a otros, lo que amplifica la sensación de desconcierto. Por ejemplo, mientras que para un interventor puede establecerse el objetivo de no realizar retrocesiones contables, de apuntes en los que se han cobrado comisiones por descubiertos, al director se le penalizará por la existencia de contratos con “números rojos”.

En ocasiones los objetivos particulares pueden generar situaciones de competencia entre los propios empleados, llegando a degradar el clima laboral dentro del centro de trabajo. Frente a esta situación, es inevitable la perspectiva del trabajo en equipo, pero no siempre es posible con la individualización de los objetivos:

F.U.C. [Cambios Comerciales / Objetivos / Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“La gente está mucho más «quemada» en el trabajo y hay menos compañerismo, por eso... el tener los objetivos particulares.”*

Frente a este escenario, las personas conocedoras de su entorno, directores con largos años de experiencia a sus espaldas, llegan a calibrar el grado de consecución de los objetivos, minimizando su esfuerzo como respuesta a unas condiciones laborales, en su opinión deterioradas:

J.O.E. [Cambios Comerciales / Objetivos / Calidad de Vida Personal]: *“[...] en los tres o cuatro días que salgo es cuando consigo o procuro conseguir, eh... traer a la oficina el volumen de negocio necesario para cubrir el objetivo. ¿Me entiendes? Entonces hago el objetivo, lo justo, porque... y siempre trabajando bastantes más horas que las que... de las que tocan ¿No? Y así estamos todos. Cualquiera Director de oficina que hablo, me dice exactamente igual, tengo que estar liado por la mañana en la oficina para atender al cliente y por las tardes quitamos trabajo y no da tiempo a salir a la calle.”*

Presión y falta de motivación para la consecución de los objetivos es un hecho extendido en la red de oficinas. Si por definición los objetivos deben ser coherentes, medibles y alcanzables, estas características muchas veces responden a un reparto proporcional del número de empleados, sin que por ello se indague en el verdadero entorno de la oficina, tanto interno (clima laboral) como externo (micromercado)

Sobre estas bases, la revisión de objetivos, tomando como referencia campañas anteriores, se reduce a incrementos porcentuales, sin que por ello se aplique un minucioso análisis para entender si las condiciones de la oficina y del mercado han cambiado substancialmente.

Esta situación lleva a situaciones paradójicas en las que como en las competiciones deportivas, cuando no se cubre el objetivo, es preferible buscar un sustituto al entrenador [director], que analizar en profundidad el comportamiento y posibilidades reales del equipo. No es tanto una cuestión de número de personas, como de la calidad de las mismas para las tareas que les han sido encomendadas.

El “*refugio*” operativo permite escapar de los objetivos comerciales y ello hace observar un elevado número de sindicalistas en los puestos de caja o personas con pocas aspiraciones profesionales hacia la venta.

B) Cambios Comerciales y Orientación al Cliente

Los cambios comerciales experimentados en los últimos años han sido de tal dimensión que la tradicional escisión existente en oficinas del bloque comercial y del bloque administrativo ha dejado de existir como tal, en la medida en la que progresivamente los puestos comerciales han ido absorbiendo el carácter administrativo de las operaciones, en parte motivado por la mejora y racionalización de los circuitos tecnológico – organizativos.

Por otra parte, los puestos que hasta ese momento han tenido un carácter marcadamente administrativo han ido evolucionando hacia puestos con destacada presencia comercial.

Con relación a la polarización de las cualificaciones en los puestos, aunque este será un tema a analizar, puesto por puesto, más adelante, sí se desprende de las entrevistas realizadas cómo mientras los puestos comerciales han ido aumentando su cualificación a través de acciones formativas pautadas en el tiempo, para los puestos administrativos reconvertidos al área comercial (por ejemplo interventores), las entidades han destinado menores recursos para el adiestramiento en equipos y herramientas informáticas.

Por ello, y aunque el saldo global sea positivo para todos los puestos, la distancia en las cualificaciones es evidente.

Entre las reflexiones que a nuestro juicio retratan la actual situación del sector, se extraen los siguientes elementos de análisis:

La actual “*Vocación Comercial*” de las entidades y lógicamente de las oficinas se traduce en una sola palabra: vender, lo cual, implica no implica necesariamente atender rigurosamente a las necesidades que puede tener el cliente:

J.U.P. [Cambios Comerciales]: *“Antiguamente cada uno iba desarrollando su labor, hoy la principal labor es el tema comercial, todo está enfocado a lo mismo, todo es comercial y el resto las tareas operativas. Antiguamente estaba el Interventor, sacando papeles en la oficina, estaba el «Ventanillero», pues hoy desde el Director hasta el último empleado de la oficina es vender. Vender, ganar dinero y nada más, y el resto es, las otras tareas.”*

El trabajo comercial está orientado a la captación de recursos que de conseguirse es cada vez más intenso de “*puertas afuera*”. Mientras que antiguamente era el cliente el que se acercaba a la oficina, en la actualidad hay que salir a captarlo a la calle. Varios son los aspectos que ayudan a entender la cada vez menor presencia de clientes en las oficinas: a) Presencia de elementos disuasorios en la propia oficina: cajeros automáticos, actualizadoras de libretas y “*Mercadeo*” aconsejando la no realización de transacciones física en puestos en ventanilla por debajo de un determinado importe;

b) Creación de elementos recaudatorios: tarjetas de medios de pago y terminales puntos de venta en comercios como gasolineras y establecimientos comerciales; y c) Existencia de canales alternativos: banca telefónica, Internet, etcétera..

Mientras que hace años los productos eran limitados y extraordinariamente sencillos, prácticamente en el caso de los particulares se reducían a cuentas corrientes y cuentas de ahorro, y la labor comercial se reducía a despachar alguno de estos productos, en la actualidad, el panorama se ha visto incrementado tanto en cantidad como en complejidad, por lo que unido a una cada vez mayor información y cultura del cliente, y a un proceso de copia interentidades, el factor diferenciador radica en la calidad de servicio y atención al cliente.

De la figura típica del comercial de antaño, (en que la capacidad comercial se podía confundir en ocasiones con la del “*charlatán de feria*”) a la de la persona que asesora a su cliente, media un paso importante. Ahora bien, un asesor formado es diferente a un comercial solamente adiestrado, sin una metodología reglada y con el único bagaje de su resistencia frente a la adversidad:

J.U.P. [Intensificación de Actividades / Presunta Liberación Comercial / Formación Importancia / Proceso de Aprendizaje]: *“Es lo que pretende el banco. Que se esté desarrollando, que sea todo actividad comercial... es difícil. Siempre queda ese trabajo que hacer, la prolongación de jornada, eh... es complicado, todo no lo resuelve. Entonces se aprende a base de «cocotazos» ”.*

En cuanto a la atención prestada al cliente desde la perspectiva comercial, los colectivos entrevistados señalan como en el caso anterior, prácticamente por igual, los siguientes aspectos:

En un negocio como el bancario, los esquemas comerciales dependen en gran medida del grado de la personalización dado al cliente y de la capacidad para dar respuesta tanto a las operaciones planteadas, como a las posibles incidencias generadas:

I.S.G. [Cambios Comerciales / Atención al Cliente]: *“Estamos olvidándonos que necesita el cliente, estamos viendo que necesitamos nosotros, hacer unos objetivos de tal, hacer unos objetivos de tal, hacer esto, hacer lo otro, ¡No Señor! El cliente viene a una entidad financiera con una serie de problemas, con una serie de historias, con su vida, y te la presenta en bandeja y tu debes como profesional, debes hacer algo para tu cliente a medida, algo que el llega: «Mira, este, este me ha tratado cómo yo quería que me tratase», entonces en eso va a estribar la diferencia, pienso yo. Lo que decía de los paquetes, ¿Paquetes para quién?, ¿Paquetes para el banco? A lo mejor no son paquetes para el cliente...”*

Por ello, el trato y la confianza que se deben generar hacia el cliente se constituyen en un elemento diferenciador en los esquemas de actividad comercial, sin los cuales se tornaría más complejo venderles diferentes productos, que muchas veces no están relacionados con su nivel de necesidades.

Por último y en cuanto a las críticas que se realizan al actual sistema comercial, se mencionan la marcada tendencia al “*Enfoque Producto*” (colocación indiscriminada de productos sin que ello implique una necesidad del mismo), lo cual puede asegurar objetivos sorprendentes en el corto plazo sin que por ello se garantice una continuidad en el medio – largo plazo:

A.L.E. [Cambios Comerciales / Crítica al Sistema Comercial / Enfoque Producto / Colocar Producto]: *“[El producto] hay que colocarlo bien hábil, pero colocarlos, colocándolos al cliente si el cliente es susceptible de ese producto. Lo que no podemos estar haciendo, porque a la entidad le conviene en un momento determinado, [es] vender un determinado tipo de producto, colocárselo... porque podrá ser, podrá ser que, que tengamos «pan para hoy», pero a lo mejor el año que viene tenemos «hambre». Al cliente hay, tenemos que llegar a... qué tipo de cliente tenemos y qué producto le encaja, porque siempre es cierto, que le pretendemos vender... el problema viene a los seis meses o al año.”*

Queda sin resolver una contradicción importante, ya que mientras se aboga por una personalización en el trato, existe la sensación de que el empleado “*presta la cara*” para operaciones en las que no existe como tal esa individualización, son productos estándar que se venden cómo si fueran a medida, cuando en realidad no lo son.

Esto subraya la idea apuntada por los comerciales de particulares, según la cual, la actuación comercial sigue siendo más impersonal que antes, que nosotros atribuimos en parte, debido a la intensificación de actividades y la pérdida del control efectivo sobre el proceso:

A.N.G. [Cambios Comerciales / Crítica al Sistema Comercial]: “*Pues quizá antes era, ahora es un poquito más impersonal, es así, antes era más directo, más humano, ahora es un poco más impersonal, es otra forma de trabajar, pero eso ha pasado en todas partes [...]*”

Con la creciente competitividad entre entidades y la continua expansión en número de oficinas, para un “*Crecimiento Vegetativo*” de la población, unido a una saturación de productos por clientes, no hay clientes materiales para todas las entidades, razón por lo que los objetivos son más ambiciosos. El crecimiento, por tanto, es el resultado de arrebatar clientes a la competencia, como resultado de campañas publicitarias que funcionan como reclamo.

Una de las expresiones de la polarización de las cualificaciones y de forma más concreta, la de aquellos colectivos que con poca formación de partida, comienzan a desarrollar labores comerciales, pasa por un auto - aprendizaje basado en la “*Puerta Fría*” (acción comercial basada en la improvisación del vendedor sin que medie ningún tipo de programación o planificación previa que le permita identificar su público objetivo), lo que no deja de ser una extensión del método científico basado en el “*Ensayo – Error*”.

C) Nuevas Habilidades Profesionales y Eliminación de Saberes Tradicionales

Frente a los nuevos cambios producidos en el sector, como resultado de los nuevos esquemas tecnológicos – organizativos – comerciales, es evidente la reacción de las entidades financieras en cuanto a la propia definición del puesto de trabajo. Puesto de trabajo que en lenta pero inexorable reconversión, abarca dos cuestiones de fondo: 1) por una parte el **Aprendizaje de Nuevos Patrones** de comportamiento:

M.I.G. [Cambios Genéricos del Sector Bancario]: *“Referente al sector, pues como todo ha cambiado muchísimo, pues obviamente, en muchos años, han evolucionado mucho la tecnología, el personal, las formas de hacer, en gran medida la formación, el perfil de las propias personas, las exigencias, digamos del mercado, los nuevos tiempos de la tecnología, han tenido que ir adaptándose, algunas se han ido «Jubilando», [...] la experiencia de los conocimientos que eran muy buenos en su momento, se han ido quedando obsoletos en el tiempo, ahora las exigencias son otras.”*

y 2) por otro el **Desaprendizaje de Antiguos Esquemas**, a menudo contruidos en torno a otros sistemas de valores, posiblemente más humanos, basados en la relación personal con el cliente, pero en desuso por la actual agresividad comercial basada en aspectos cuantificables:

A.N.M. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Formación Continua / Clases de Formación / Habilidades Comerciales]: *“Lo que hay que ser es lógico, hay que tener sentido común. Con un poco de lógica y de sentido común, esto se lleva. Si encima, tienes unos conocimientos financieros, si encima pues tienes una preparación académica – universitaria pues mejor, porque te ayuda. Pero ya te digo, la lógica y el sentido común es lo que... y hay una cosa muy importante, el saber estar, tener «Don de Gentes», porque en definitiva, muchas veces, la diferencia, la diferencia en precios, no se mira, se mira más el trato personal, que los diferentes precios.”*

Como resultado de la definición de los puestos en ocasiones no está claro cuáles son los contenidos. Esto se debe a varios elementos: la interpretación del puesto es parcial y selectiva en cada oficina, dependiendo de cómo se produce el proceso de acercamiento a los otros puestos y, a menudo, cada persona dimensiona el puesto conforme a sus propias características personales y aspiraciones profesionales.

En opinión de los empleados con más antigüedad en oficinas, años de esfuerzo y conocimientos se han sustituido por la presión de una tecla que ejecuta un complicado algoritmo informático. Lo cual, en opinión de los empleados no resuelve los problemas que se producen como resultado de una experiencia:

A.L.E. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“La formación se empieza por la base, lo que pasa es que luego ya cada uno, no tiene techo, puedes seguir el camino... Yo tengo una cosa clara, [el cálculo] de «Método Hamburgués» no está tan lejos. Yo las primeras noches viejas que pasé en este negocio, las uvas me las dieron. Hoy día sería impensable. Tenías que saber contabilidad... ahora «Tú te las apañas». ¡A la tecla y ya está!”*

Una de las claves para el actual desarrollo del puesto es el conocimiento informático de la plataforma tecnológica, la explotación de sus potencialidades y aquellos conocimientos transversales relacionados con el tratamiento de la información, mucho más de lo que se esconde tras un determinado producto:

A.N.M.: [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“Estamos hablando de luchar con vamos..., estamos hablando de... estamos enfocando las cosas a un tema peor completamente, eh... ¿Qué [antiguamente] había que tener más conocimientos? Lo que se puede decir, es que antes, por ejemplo, en*

cualquier oficina tenía que saber un tío contabilidad, lo otro, tal... ahora pues la máquina hace tal, los programas informáticos hacen todo, el «Tonto» como decimos se lo cree todo. Tú le dices, el hace... ta. Bueno, entonces, pero bueno, tu tienes que estar preparado ¡Cuánta psicología hacía falta antes para estar en una oficina vendiendo algo o en cualquier sitio!”

Los conocimientos que antes se utilizaban eran distintos a los de la actualidad. Algunos de los viejos conocimientos, tenían muchas veces una base memorística que ahora ya no es imprescindible, ya que los sistemas informáticos cada vez emplean más y mejores utilidades que facilitan la realización del proceso:

J.U.P. [Formación Importancia / Proceso de Aprendizaje]: *“Los chavales que acaban de entrar al banco ¡No! Como hemos dicho antes los están formando, y vienen casi con la lección aprendida. En mi caso no. Yo me encontré, yo me acuerdo del primer día que yo empecé a trabajar en el banco, era todo mecánico. A mí me decían: «dos, cinco, cinco, quince», bueno estuve haciendo una semana eso, yo no sabía ni lo que era, luego a los dos o tres días ya pregunto, ¿Pero bueno qué estoy haciendo yo ahora? No, tu estás devolviendo cheques. Ya. Antes de entrar al banco ya te han enseñando la aplicación, también ha mejorado muchísimo. Completamente diferente.”*

En esta dirección, la opinión de los trabajadores con mayor experiencia en el sector indica que pese a ello, los potentes equipos no brindan esa vieja psicología que era vital para analizar al cliente y que ahora ha quedado desplazada por sistemas informáticos que aprueban o deniegan esa operación, hasta tal punto que es el propio cliente, a través de Internet quien parece liderar este proceso comercial:

A.N.M. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“Vamos disparados, vamos disparados, eh... todavía el «Bis a Bis» tiene que valer, la gente, hay un sector de gente, que todavía no, pero a mí me da miedo, a mí me da miedo cuando los zagalos vienen y se me plantan delante y me dicen que han visto en Internet la hipoteca tal y la hipoteca cual, pero nene... ¿Tú no sabes que en los*

bancos han existido de toda la vida?, ¿A quién le compras la hipoteca?, ¿Dónde está Internet?, ¿Quién es Internet?, ¿Quién te da los cuartos?, ¿A quién le reclamas?, ¿Con quién te peleas?”

El conocimiento no ya sólo de los canales alternativos, sino también de los productos que se comercializan dentro de ellos y de sus posibles adaptaciones, junto al interés y conocimiento que tienen los clientes sobre aspectos particulares está desbordando a las tradicionales figuras bancarias. En este sentido, cabría hablar de una polarización positiva en las cualificaciones de determinados colectivos de clientes de renta media – alta.

En el caso de los trabajadores de mayor antigüedad que han debido reconvertirse a labores comerciales, existe un sentimiento muy arraigado de autojustificación en lo que ha sido su antigua formación. Muchos de ellos coinciden en señalar la ausencia de conocimientos contables entre las nuevas incorporaciones, aspecto que a nuestro modo de entender, si bien es cierto que no está de más, tampoco es imprescindible debido a la mecanización de los sistemas y a su “blindaje”. Por otra parte, reducir los requerimientos del puesto a este tipo de conocimientos no tiene un gran fundamento si la orientación del negocio va encaminada hacia la venta.

En cualquier caso, la resistencia al cambio es un fenómeno que parece discurrir de forma directamente proporcional a la antigüedad en la entidad, aspecto bien distinto de la experiencia acumulada:

A.N.N. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“ Una cultura contable tienes, si mañana te pones aquí y te dejo esto y bueno te cuesta trabajo de entrada, si no tienes cultura contable, si no sabes lo que es un «Debe», no sabes lo que es un «Haber», no sabes lo que es un cargo, un abono, no sabes lo que es el activo, no sabes lo que es el pasivo, estás perdido. Aunque cojas cuatro, no son muchos los conceptos que hay que coger, porque evidentemente, como tu dices, esto contabiliza todo lo que nosotros pasamos, va al ordenador central y el ordenador central contabiliza..., pero una cultura contable tienes que tener.”*

A.N.P. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“No era como hacíamos antes, hoy ya ni se enteran, le preguntas a un compañero que está en el mostrador y está con la caja, y dices: «¿Oiga y esto del saldo es deudor?» Y hay que pensárselo poco y decir: «Espera que eso es un segundo, te lo reviso a la carrera y a ver, pues si, es deudor, claro los saldos deudores están en el activo», y entonces... pero que... ¡Hoy eso ya no lo saben!, es decir, si una transacción va al debe o al haber.”*

Por otra parte, en opinión de alguno de los entrevistados de más edad, se produce otro fenómeno de singular interés: la discriminación negativa de los nuevos trabajadores frente a los compañeros de más experiencia profesional, pero de quizás menores conocimientos técnicos:

A.N.G. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Marginación Gente Mayor]: *“ Yo creo ahora que a la parte técnica, se le da mucha importancia. Digamos que es una forma actual... en cualquier empresa, la parte técnica es importantísima y a lo mejor la experiencia que tu le puedes aportar no te la valoran tanto. Son los nuevos tiempos oye. Eso es así. Y yo creo que en realidad es en todas las profesiones pasa eso. La técnica es mucho más importante que el fondo, y se va rápido, y se va digamos a la superficie, a lo más rápido, a lo más importante, y a lo mejor antes, [era] en lo que más se ahondaba, pues [pero] ahora ha dejado de tener importancia.”*

No debe concluirse este análisis sin contar con otro factor de gran importancia en el sector, en estos últimos años. Nos referimos a las prejubilaciones anticipadas, por el que un ingente conjunto de trabajadores, con una media de edad que oscila entorno a los cincuenta años, es invitada a salir de sus entidades. Según los trabajadores de mayor edad, esta pérdida de un capital intelectual, consolidado durante largos años de experiencia profesional, está suponiendo una ruptura en la cadena de transmisión de conocimientos para las nuevas generaciones de jóvenes titulados, llamados a continuar con la labor que éstos han dejado en suspenso:

A.N.P. [Jubilaciones / Experiencia Importancia / Motivación]: *“Vamos a ver, yo en mi modesta opinión [Director Territorial con 30 años de experiencia profesional] considero que las prejubilaciones, que es buena para el trabajador, buena entre comillas, porque en principio le pagan el noventa o noventa y cinco por ciento. Buenas si busca otra actividad que le permita estar, lúdica o no lúdica, pero que le permita estar ahí, sino no es buena, pero bueno, en principio hay que... me mandan el sueldo a casa y me voy... pero para la entidad es nefasta, porque esa experiencia de esa gente, ese conocimiento que tienen de años, un joven por muy bien formado que esté no lo va a tener hoy. Ese joven, en menos tiempo porque tiene más preparación, evidentemente, está mejor preparada que nosotros, la va a adquirir. Su experiencia la va a adquirir, ese conocimiento lo va a adquirir con un menor tiempo, pero lo ideal es la simbiosis que se produce entre la gente que lleva años en banca y la experiencia [...]”*

Lógicamente las consecuencias en términos de “Descapitalización Humana”, pueden ser un elemento que en el medio plazo pueda volverse contra las propias organizaciones, una vez resuelto en el corto plazo la disminución de costes:

A.N.P. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“Ahora mismo también a nosotros [sucede lo mismo con las prejubilaciones], así nos va, así nos va... es decir, telefónica prejubiló a gente que... «Mira, oye, vamos a ver si puedes retornar a la empresa!». Claro se encontraron que de repente, las personas jóvenes no tienen el conocimiento suficiente como para rodar, sí un conocimiento individual profundo, pero no un conocimiento de la empresa... entonces, eso ha sido para mí un error «Garrafal» de la banca ¿Verdad?”*

En suma, la “Descapitalización Humana” en términos de experiencia profesional y la posible analfabetización de aquellos colectivos de mayor edad, son dos aspectos que en nuestra opinión deben generar una profunda reflexión en un sector sometido a un importante proceso de reconversión.

7.2. SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE POLARIZACION

Si hasta el momento se ha procedido a analizar los orígenes que ayudan a entender la polarización de las cualificaciones, desde una doble perspectiva: la social y sectorial, en esta segunda fase, se procederá a analizar la polarización desde una visión tridimensional del fenómeno.

Para ello se recurrirá a la revisión de tres procesos interconectados: el proceso de selección, el de la adecuación de la persona al puesto y por último el de las carreras profesionales de los profesionales del sector.

Como resultado de este análisis se completará el marco de referencia que permitirá ponderar de manera más razonable los impactos sobre el puesto de trabajo y sobre la persona, examinando en su caso las posibles desviaciones existentes.

Tras este análisis el proceso de transformación en las polarizaciones se detendrá en las expectativas que desde distintos órdenes representa el fenómeno: sobre el propio sector, la oficina y el propio empleado.

De este modo se estará en condiciones de recapitular el actual estado de la cuestión y anticipar las posibles consecuencias derivadas del fenómeno.

7.2.1. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de los Procesos de Selección

La polarización de las cualificaciones en el sector bancario debe ser analizada inicialmente como una consecuencia de la polarización existente en el mercado laboral. El acceso de un importante colectivo de personas con titulaciones universitarias al mercado de trabajo frente al inmovilismo tradicionalmente existente en el sector, acusa las diferencias. Cantidad y calidad de mano de obra cualificada, junto a sistemas de trabajo cada vez más sencillos, agudiza las diferencias.

Ante esta situación, la polarización se concreta en el proceso de selección y posteriormente en la ruta profesional de los trabajadores. El problema surge cuando se trata de buscar una adecuación de la persona al puesto, lo que no siempre es sencillo. Frente a ello, las organizaciones recurren a profesionales externos y tratan de buscar un equilibrio no siempre posible.

Los puestos actualmente más demandados son los relacionados con su contenido comercial, de ahí que el puesto de director y de comercial sean los más solicitados externamente. Para ello y en el caso de los directores se recurre a una agresiva política de fichajes, en la que además de las habilidades comerciales y de gestión de equipos, prima la cartera (clientes fidelizados) que traen consigo de la entidad de origen.

En el caso de los comerciales, los orígenes son de varios tipos: de otra entidad en la que han desarrollado ese trabajo (los menos), de otros sectores afines (seguros) o a través de la contratación de recién titulados.

El puesto de director puede cubrirse internamente, tomando como referencia el puesto de comercial proveniente de la contratación externa realizada años atrás (entre 2 y 3 años); por otro lado, es oportuno destacar que los gerentes comerciales reconvertidos a esta función, desde otros puestos ya existentes en la organización (en alguna ocasión operativos), son de difícil reconversión hacia el puesto de director.

Paralelamente existe otra ruta profesional que es la que toma como referencia el puesto de operativo (a extinguir) que tiene su continuación en el puesto de Interventor. Este puesto de interventor no asegura, sin embargo, su acceso al puesto de director, por lo que se pueden observar dos carreras perfectamente diferenciadas.

En cuanto al puesto de operativo este se nutre fundamentalmente de personas con escaso desarrollo comercial y en su caso, de personas seleccionadas a través de empresas de trabajo temporal.

El siguiente **Cuadro 31** describe, a partir de las entrevistas realizadas y un posterior contraste, tanto los procesos de selección internos como externos más habituales:

CUADRO 31 – DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

PROCEDENCIAS	PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO	PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO
DIRECTOR	<p>COMERCIAL DE EMPRESAS TRAS HABER ASEGURADO UN PERIODO DE CONSOLIDACIÓN DE 2 O 3 AÑOS.</p> <p>INTERVENTOR CON APTITUDES Y ACTITUDES COMERCIALES.</p>	<p>" FICHAJES " DE LA COMPETENCIA ASEGURANDO UNA CONSOLIDADA CARTERA DE CLIENTES.</p>
COMERCIAL DE EMPRESAS	<p>DIRECTORES QUE CON ESCASO RENDIMIENTO COMERCIAL SON RECONVERTIDOS A ESTE PUESTO.</p>	<p>TITULADOS UNIVERSITARIOS DE CIERTO NIVEL (MASTER Y FORMACIÓN COMPLEMENTARIA) CON O SIN EXPERIENCIA COMERCIAL EN EL SECTOR FINANCIERO.</p> <p>PROFESIONALES CON CONOCIMIENTOS COMERCIALES PROVENIENTES DE OTROS SECTORES AFINES COMO " SEGUROS ".</p>
COMERCIAL DE PARTICULARES	<p>ANTIGUOS PROFESIONALES QUE HAN DESARROLLADO LABORES DE " APOYO ADMINISTRATIVO " COMPLETADAS CON APTITUDES Y ACTITUDES COMERCIALES.</p>	<p>TITULADOS UNIVERSITARIOS DE BAJO NIVEL CON O SIN EXPERIENCIA COMERCIAL EN EL SECTOR FINANCIERO.</p> <p>PROFESIONALES CON CONOCIMIENTOS COMERCIALES PROVENIENTES DE OTROS SECTORES AFINES COMO " SEGUROS ".</p>
INTERVENTOR	<p>ANTIGUOS PROFESIONALES QUE HAN DESARROLLADO LABORES DE " APOYO ADMINISTRATIVO " EN OFICINAS MEDIANAS (3 O 4 EMPLEADOS)</p> <p>ANTIGUOS PROFESIONALES QUE HAN DESARROLLADO LABORES DE " CAJA Y OPERACIONES " EN OFICINAS PEQUEÑAS (1 O 2 EMPLEADOS)</p>	<p>ESTE PUESTO EN GENERAL NO ES CUBIERTO EN PROCESOS DE SELECCIÓN EXTERNOS.</p>
CAJA Y OPERACIONES	<p>ANTIGUOS PROFESIONALES QUE HAN DESARROLLADO LABORES DE " APOYO ADMINISTRATIVO "</p>	<p>EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL QUE SE NUTREN DE JÓVENES CON ESCASA EXPERIENCIA LABORAL. LA TITULACIÓN UNIVERSITARIA PUEDE SER UNA LIMITACIÓN A SU CONTRATACIÓN, REQUIRIÉNDOSE TITULACIONES DE GRADO MEDIO.</p>
APOYO ADMINISTRATIVO	<p>ANTIGUOS PROFESIONALES QUE HAN DESARROLLADO LABORES DE " CAJA Y OPERACIONES "</p>	<p>AL SER UN PUESTO A EXTINGUIR DADO QUE SOLO PUEDE EXISTIR EN OFICINAS GRANDES (MAS DE 5 EMPLEADOS) NO SE RECURRE A LA CONTRATACIÓN EXTERNA.</p>

7.2.2. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de la Adecuación de la Persona al Puesto de Trabajo

Tras analizar los procesos de selección por el que las organizaciones tratan de cubrir determinados puestos en el esquema de funcionamiento comercial, este apartado profundizará en los elementos que concurren en la adecuación de la persona al puesto.

Se entiende por adecuación de la persona al puesto de trabajo, el proceso por el que es posible el mejor encaje posible entre las características de las personas llamadas a ocupar un puesto y los requerimientos formales del mismo.

Este proceso se constituye en elemento clave de análisis de la polarización, razón por la cual buscando el mayor número de perspectivas posibles, que por otra parte han sido especialmente divergentes durante la realización de las entrevistas, se ha procedido a una segmentación de puestos.

Resultado del cruce de variables por los puestos reseñados en el capítulo metodológico, se aprecia una multitud de ópticas que a continuación se pasan a comentar:

7.2.2.1. La Opinión del Interventor y del Operativo

Tanto el puesto de interventor como el de operativo responden a un marcado carácter administrativo – operativo. La lógica evolución de un operativo, con escaso desarrollo comercial, va orientado hacia el puesto de intervención. De existir este rasgo comercial, su ruta profesional le podría convertir en un gestor comercial. Estos puestos (interventor y operativos) son puestos relativamente “estables”, en el sentido de que pueden ver discurrir a varios directores o gestores comerciales, debido a la elevada rotación existente en el sector.

Esta permanencia en el puesto puede deberse a la poca “*Sensibilidad Comercial*” atribuida a los interventores, y en el caso de los operativos a la “*Escasa Ambición Profesional*”.

En otros casos, el puesto de operativo se encuentra ligado a un proceso de “*Aparcamiento Organizacional*” debido a la poca o nula aportación comercial del individuo, en el esquema de funcionamiento comercial de la oficina.

Los aspectos operativos son generalmente tediosos por su repetición y requieren de cierta preparación en lo que a formalización de operaciones se refiere. La adecuación al puesto, en el caso de los interventores, como resultado de una imposición directiva, no es tan acusada como en el caso de los comerciales, que necesitan demostrar un contenido comercial se tenga o no:

F.U.C. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“Porque no te... ni te consultan para nada (buscando un mejor encaje en el puesto), ni..., bueno, por lo menos yo te estoy hablando de mi experiencia, a mi no me han «tocado» para nada, yo hace... en el noventa y dos me hicieron Interventora y sigo siendo lo mismo, pero... que no, que yo veo cambios, que [a] la gente los cambian, para aquí, para allá, ahora tú gerente, ahora gerente de oficina, ahora no sé que... umh, y a lo mejor no es lo más adecuado para esa persona.”*

En lo que se refiere a la adecuación de los operativos a su puesto de trabajo, ésta pasa en muchas ocasiones por el cumplimiento del horario comercial de oficinas, salvo situaciones excepcionales como los inicios y finales de mes, lo cual no suele estar reñido con cierta tranquilidad personal por la casi inexistencia de objetivos:

J.O.CH. [Cambios Comerciales / Atención al Cliente]: *“El de la ventanilla (operativo) de ocho, de nueve de la mañana a dos de la tarde y si se pone usted muy pesado «Vuelva Usted mañana», que ya le veré esto cuando pueda ser.”*

L.U.E. [Cambios Comerciales / Valía para la Venta]: *“Yo nunca debo de pedir a un... a mi empleado de ventanilla que venda una hipoteca, o que me venda una línea de crédito a una empresa, o que le coja papel al Corte Inglés. No, no puedo, porque no está capacitado o no está formado, para esa función y, además, su, su, digamos su puesto de trabajo no le permite hacer, hacer esa función.”*

En este sentido, la búsqueda de una verdadera adecuación entre persona y puesto no se ha producido de la mejor forma posible, reduciéndose gran parte del problema a intentar solucionar la disfunción producida por una vacante (por ejemplo: jubilación, enfermedad prolongada, etcétera). Esto puede motivar, en algún caso, que el sistema interno haya tratado de compensar la adecuación de la persona al puesto por la vía de la antigüedad:

J.O.CH. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Carreras Profesionales]: *“No se ha buscado, en realidad no se ha buscado, la adecuación de la persona, el puesto a la persona, esto jamás se ha buscado. Lo que se ha buscado normalmente ha sido, favorecer la antigüedad de la persona en la oficina, de la persona que era más antigua se promocionaba, cuando se jubilaba el Interventor de la oficina, entonces el apoderado más antiguo, o el empleado que llevaba más años de «Mili» en la oficina, era el que normalmente llegaba y le ascendían a ese puesto, y siendo el apoderado el que substituía al Interventor, el empleado que llevara también más años en la misma oficina, y que nunca... ese era el tío que iba a pasar a ser el apoderado ¿No?”*

Es opinión generalizada de los entrevistados pertenecientes a este colectivo (Interventores y operativos) que la adecuación de la persona al puesto se ha realizado para evitar los problemas derivados de vacantes a cubrir, lo cual delata la inexistencia de planes de carrera profesionales. Durante largo tiempo y aun en la actualidad, ha sido comúnmente admitido la sucesión informal, ya sabida de antemano con nombres y apellidos, típico de una estructura “funcionarial”:

J.O.CH. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“Por lo cual prácticamente, pues las papeletas estaban hechas y aciertas antes de que... tampoco se pensaba que fuera especialmente simpático, o que tuviera un trato agradable con la gente, lo único que primaba era que, bueno, que había tantas personas y que flanco [había que cubrir] y aunque no le gustara el cara [a cara con] el público, pues tenías que estar ahí, por si acaso tenían que coger un chaval nuevo... no sé, no se planteaban... casi, casi de «Funcionario», en el mejor sentido de la palabra ¿No?”*

Según el estudio realizado y más especialmente en el caso de los operativos, el desarrollo de las funciones no implica necesariamente una gran preparación técnica, ya que la rutina hace dominar sus principios más básicos. En este sentido, cuando las personas cubren el puesto internamente (sin recurrir a procesos de selección externos) no se les proporciona formación de base, ya que el simple hecho de “merodear”, es motivo suficiente para adaptarse al puesto, máxime cuando el propio sistema informático, te permite actuar, sin que por ello, se conozca el fundamento interno de la operación:

J.O.CH. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“Se substituye por ser un «Usuario de Terminal», porque no hace falta conocer contabilidad, no hace falta conocer derecho mercantil, no hace falta absolutamente... no hace falta conocer aritmética porque las operaciones no hace falta resolverlas, no tienes que calcular intereses, no tienes que liquidar remesas, no tienes que aplicar papel como se aplicaba anteriormente, cesión de comisiones de las diferentes plazas dependiendo de que fueran bancarias y no bancarias o no bancarias. Antes había una serie de conocimientos que han sido sustituido por los conocimientos de una base de datos, y esa base de datos, esa base de datos es la «repera» ¿Eh?... Y tu no sabes si contabiliza al debe o al haber, no sabes si juega una cuenta o juega otra, si con impersonales o juegan cuentas personales...”*

De este modo y ante la ausencia de formación formal en estos puestos, cubiertos internamente, las relaciones informales cubren, no la formación, sino el aprendizaje que más o menos airosamente trata de dar continuidad a la persona recién llegada al puesto:

**F.U.C. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Aprendizaje
Proceso]:** “[...] tengo un compañero que le han hecho gerente de oficina [interventor] y el hombre pues está «muy pez»... pide ayuda, oye, ¿esto no sé hacerlo? A quien se supone que debe de pedirla y te remite al otro compañero: “Bueno, pues tu llámame a este compañero, que el te enseñe y que el te diga”. A lo mejor, en los comerciales si que están dando un poco más de formación.”

La elección de la persona al puesto a menudo no se explica adecuadamente, siguiendo el esquema de una “Elección Dedocrática”. Dicho de otro modo y de forma especial en el caso de los operativos a las personas se les sitúa sin más contemplaciones:

F.U.C. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: “Pues... la verdad que no lo sé, pero... yo creo que tampoco se plantean, sino hace falta yo que sé ¿pues un gerente de particulares?... pues este mismo, por las buenas o por las malas.”

Uno de los problemas que se suscita en este colectivo de interventores y operativos, con relación al proceso de adecuación de la persona al puesto, pasa por su conexión con el ya aludido proceso de “Robotización” del individuo. Una de las cuestiones que se plantean, guarda relación con las herramientas informáticas disponibles, se reduce el tiempo para pensar que se le debe ofrecer al cliente, ya que este es un proceso mecanizado continuo:

F.R.Y. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización / Enfoque Producto / Colocar Productos]: *“Osea, el trato con la gente se sigue teniendo, ahora como bien dices, hay una información que antes no se tenía, esa información es muy valida si sabes usarla, muy valida, porque a tí te sale en pantalla, «fulanico» de tal, sabes que tiene esta edad, como dices, que no tiene contratado ningún seguro, que no tiene contratado ningún plazo, ningún deposito pero tiene cuenta a la vista de «X» dinero, perdona... ¿Por qué no le voy a ofrecer esas cosas? Antes no lo tenía, antes simplemente en pantalla ¿Qué te podía aparecer? El nombre y el D.N.I.”*

Siguiendo este mismo razonamiento, posiblemente la labor comercial (entender que quiere el cliente) no se encuentra robotizada, pero sí la introducción de los datos y la formalización del producto (evita el tener conocimientos paralelos por ejemplo en cuestiones contables). El hecho de revisar la operación ya formalizada se atribuye como un mérito, cuando realmente es lo único que realmente queda fuera de los márgenes establecidos por el sistema informático:

L.U.S. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: *“Los datos que tú le metes, te salen... tienes que poner el tipo de interés, tienes que poner las comisiones, eso tienes que ponerlo. Ahí te puedes encontrar el error humano.”*

7.2.2.2. La Opinión del Director y del Gestor Comercial

De igual modo que los interventores y operativos manifiestan sus criterios, desde una perspectiva administrativa, del actual sistema de adecuación de la persona al puesto, los directores y gestores comerciales presentan su particular visión de este tema, desde un prisma marcadamente comercial. Aun coincidiendo en más de una cuestión, se ha querido fragmentar esta información para directores y gestores, buscando una mayor riqueza semántica.

La Percepción de los Directores:

Durante mucho tiempo el proceso de adecuación de la persona al puesto, guardaba una relación más estrecha con las impresiones y estereotipos al uso, que con los conocimientos reales de las personas. Así por ejemplo, uno de ellos ha sido el que asociaba a una persona extrovertida con la excelencia comercial. Igualmente el nivel de relaciones con la superioridad permitía ascender en la escala jerárquica, primándose la confianza y la antigüedad, antes que otras cuestiones como la verdadera experiencia acumulada. Por otro lado, las personas con menores capacidades orientadas hacia la interrelación personal, parecían estar orientadas hacia las facetas administrativas. La cuestión clave estriba en si estos comportamientos siguen existiendo en la actualidad:

B.A.R. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Habilidades Comerciales]: *“Antes sí, el que era dicharachero, el que se relacionaba muy bien en la calle de comercial [era el llamado a ser un buen director]. El que era serio y decía: «Buenos días»” como mucho, eso se pensaba que era un gran jefe administrativo, «no se casaba con nadie» ni con el Director, que las cuentas eran sagradas y tal...”*

J.O.E. [Gestión de Recursos Humanos / Proceso de Selección] : *“Antes no, antes si era a dedo, eso si es cierto, antes era a dedo si tenías buenas relaciones y de alguna manera el Director de tu oficina, que era el que mejor relacionado estaba con las personas que podían nombrar puestos directivos.”*

Los actuales sistemas de “Adecuación de la Persona al Puesto” no siempre se han observado internamente, por lo que, en estos casos, se producirán situaciones de grave tensión en la organización ya que ello es fuente de alienación, desmotivación y estrés en el trabajador.

Por otro lado, la falta de un claro criterio en estos sistemas puede propiciar situaciones en las que personas “Sobrecualificadas”, especialmente jóvenes titulados, se presenten a puestos que requieren de una escasa cualificación profesional.

A.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Procesos de Selección]: *“Lo de la adecuación de la persona al puesto, eso no se respeta en ningún sitio del mundo, Angel. El que diga que se respeta, es un mentiroso, mentiroso elevado a la enésima potencia, porque si eso se respetara, eh... se supondría que aquí no puede haber, nadie que no esté en su sitio y [ni] gente desaprovechada... hay mucha gente, estudiantes, que es lo que te decía antes, en la carrera no se puede... desgraciadamente la gente joven que la superan están formadísimos... aquí deja gente [su] curriculum vitae en la oficina y yo los leo todos. Todo el que me trae el curriculum vitae lo veo por curiosidad, por puro saber ser lo que soy, y algunos es espantoso, es espantoso ver: licenciado en económicas, master en no sé que, master en no sé cuantos, master en no sé que... ¡Mira a ver la edad! Setenta y ocho, el setenta y seis, veinticuatro, en el setenta y seis... los ves preparadísimos, encima ves la foto y ¡La Ostia! hasta tienen buena pinta, ja, ja. Y claro esto es así.”*

Del mismo modo que en el conjunto de los puestos existentes en la oficina, pueden existir excepciones, el actual panorama del sector no puede concebirse sin la figura del director, razón por la cual, puede que este puesto sea una de las primeras “víctimas” del acoplamiento indiscriminado, sin que como en casos anteriores exista un claro proceso de adecuación, fenómeno que, por otra parte, es reproducido en el esquema de actuación de la oficina, cuando con su intervención asocian a otras personas al puesto sin que exista una clara correlación entre las capacidades de la persona y los requerimientos prefijados. En este sentido, las autojustificaciones son de diversa índole pero guardan en común una misma cuestión: necesariamente han de cubrirse unos perfiles internamente contando con los recursos humanos existentes.

La precarización del mercado de trabajo, permite que las personas recién incorporadas y sin un contrato fijo, sean unos de los principales candidatos a ocupar un puesto, aun siendo conscientes de sus propias limitaciones, pero como forma de afrontar de forma definitiva su incorporación a la organización.

El colectivo de directores generalmente formado en la “*cantera*” es especialmente sensible al pequeño recorrido profesional de jóvenes titulados recién incorporados con una formación de base más elevada que la que pueden aportar a la oficina, lo cual no es sino expresión de la sobrecualificación, en un entorno de mercado en el que existe una ingente cantidad de jóvenes titulados:

B.A.R. [Puesto de Trabajo / Puesto Requerimientos Actuales / Formación Requerida / Valoración de Titulación Universitaria]: *“En Cuanto a la necesidad de la titulación universitaria, no hace falta. Yo soy de los convencidos que dice que no hace falta. No, no, no es una contradicción. Yo, yo en mi pensamiento... yo pienso que como el mercado está ahí y cuesta lo mismo, pues que sea licenciado. Así de claro, porque ganan lo mismo. Entonces, si en el mercado hay licenciados que no tienen un puesto de trabajo y que el banco puede coger de ellos, me parece que lo mismo da. Y hay una bolsa muy grande todavía. Yo creo que emh..., pero está cambiando eso también, si, si, el licenciado, el que yo estoy viendo, y normalmente la persona que es bastante buena, porque dentro de las entidades financieras hay de todo, porque yo he visto licenciados que no valen para nada dentro del banco, pero para nada... prefiero a una persona con o sin bachiller [...]”*

Todos estos planteamientos hacen pensar que en si la adecuación de la persona al puesto es una cuestión prescindible, al final puede suceder lo que en otros países, donde las empresas de trabajo temporal, son las que nutren de personas con poca cualificación, bolsas de trabajadores poco favorecidos, de origen étnico, para realizar operaciones sencillas en las entidades financieras:

B.A.R. [Futuro / Futuro del Empleado]: *“[...] yo no lo sé porque no lo he visto, pero me lo han comentado, en Estados Unidos, ya está funcionando así en la «Trastienda» la gente así, normalmente cogen mano de obra bastante barata, te hablo no sé... de etnias marginales y de todo un equipo ejecutivo, ejecutivos de cuentas y nada más... y fijate no ves una oficina como ésta. Sabemos que el futuro va por ahí [...]”*

Si a este aspecto se une la de la robotización, la adecuación no ya al puesto sino a la máquina, como tarea propia de los ingenieros de programación, éstos harán lo posible para que el puesto de “Terminalista” dé los resultados apetecibles.

Es importante destacar que como resultado de una posible degradación en las cualificaciones, con motivo de la robotización, todos los componentes de la oficina deben teóricamente desarrollar cualquier función propia de oficinas, convirtiéndose en sujetos polivalentes, lo cual tiene su excepción en puestos especializados pertenecientes a la órbita de servicios centrales:

A.N.M. [Intensificación de Actividades / Polivalencia] : *“Vamos a ver eh... evidentemente así es: «aprendiz de mucho, maestro de nada», bien. No es así, hay excepciones que confirman la regla, por ejemplo, evidentemente el noventa por ciento de las cosas que se hacen en una oficina las tiene que saber hacer absolutamente todo el mundo. El noventa y cinco por ciento de los temas básicos de como funciona este «Quiosco de la Banca», lo tiene que ver absolutamente claro todo el mundo, ahora, también es verdad que hay parcelas que se estira tanto el tema, se especializan tanto y tal, que para eso están los servicios [centrales], o efectivamente unos negociados.”*

Con la polivalencia resulta probable saber de todo y eso puede resultar cómodo y atractivo para el cliente, pero realmente es inevitable hablar de especialización. No todo el mundo puede saber de todo, aunque los actuales sistemas tecnológico – organizativos tiendan a homogeneizar los puestos.

La formación es pieza clave en este proceso de constitución de equipos de trabajo, para lo que es necesario contar con los presuntos conocimientos adquiridos en el puesto de dirección. El problema se torna más complejo cuando esto requiere de un tiempo disponible que, en opinión de los entrevistados, es prácticamente inexistente, ya que su principal orientación es la consecución de los objetivos, dejando a la suerte del resto del equipo su autoformación o autoaprendizaje.

Con la presencia de sistemas mecanizados se han perdido cuestiones básicas de la banca tradicional cómo el abordar al cliente y emplear la psicología para la venta. Ahora todo está estandarizado:

A.N.M. [Cambios en Skills (Destrezas) y Conocimientos del Trabajador / Eliminación de Antiguos Saberes]: *“Estamos hablando de luchar con vamos, estamos hablando de... estamos enfocando las cosas a un tema peor completamente, eh... ¿Qué había que tener más conocimientos? Lo que se puede decir, es que antes, por ejemplo, en cualquier oficina tenía que saber un tío contabilidad, lo otro, tal... ahora pues la máquina hace tal, los programas informáticos hacen todo, el «Tonto» como decimos se lo cree todo, tu le dices, el hace... tal, bueno, entonces, pero bueno, tu tienes que estar preparado ¡Cuánta psicología hacía falta antes para estar en una oficina vendiendo algo o en cualquier sitio!, No en una oficina, ¡Vamos a vender coches!, ¡Cuántos conocimientos sobre datos técnicos había que tener antes! Ninguno. Sí, antes no vendían [en] las Cajas, antes se despachaba...”*

Por esta razón, en opinión de algunos entrevistados, es importante vigilar el proceso de selección como origen de posibles problemas, siendo preferible contratar a personas adecuadas al puesto, que asumir el riesgo de contratar a individuos con conocimientos por encima de estos requerimientos. La desmotivación puede ser el preámbulo de su salida hacia otras empresas o sectores afines.

La Percepción de los Gestores Comerciales:

Son una de las primeras “víctimas” del acoplamiento indiscriminado al puesto, debido a la reestructuración de las oficinas en razón de nuevos esquemas de actuación comercial. Ante la imposibilidad de poder “fichar” estos puestos no les ha quedado más remedio que contentarse con esta nueva redefinición del puesto, ya que la “cantera” se encuentra en la misma oficina.

L.O.R. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“Te tienes que adaptar [al puesto y en función] a los [compañeros] que tienes.”*

Como puede advertirse los movimientos para asignar la persona al puesto, no siempre han sido rigurosos y han contado con el beneplácito de los candidatos, como resultado de un proceso de negociación entre las partes:

A.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / / Adecuación Persona – Puesto / Carreras Profesionales]: *“No, no, fue a dedo... más o menos [...] lo que pasa es que ellos sabían que yo quería tirar para arriba, ósea... fue a dedo, pero yo quería.”*

L.O.R. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“A veces se hace. Sí. Se hace. Yo de hecho lo he vivido y sé que se hace.”*

J.U.J. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“Vamos, yo creo que... por lo menos en nuestra oficina si que se da el caso [de elegir a las personas sin más detenimiento].”*

La procedencia de muchos gestores comerciales tiene su origen en operativos “*simpáticos*” y en ex - directores desprovistos de su rango, debido a un escaso rendimiento comercial. Existe, sin embargo, otro canal alternativo, que toma como referencia, la incorporación de recién titulados universitarios, que reciben mas formación que los dos casos anteriormente citados en su reciente incorporación. Este “*Training*” se dedica prácticamente a esta reclutación externa, provocándose agravios comparativos con los que han sido elegidos “*dedocráticamente*” en un proceso de selección interno. Sin embargo, este último colectivo no es el aparente “*triunfador*” por los tradicionales empleados reconvertidos, ya que su apuesta por la incorporación definitiva a la entidad le obliga a asumir esta carga de responsabilidad.

Uno de los grandes interrogantes que se suscita es si todo el mundo está capacitado para la venta, con independencia de la formación:

L.O.R. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Habilidades Comerciales]: “ *No te voy a decir materialmente imposible, pero es muy complicado [Adecuar a una persona de perfil administrativo al ámbito comercial], porque mira, tu puedes ser una persona muy atenta con el público y digas esta persona va muy bien en gestión, pero a la hora de intentar vender algo pues le puede costar, [...] pero es que no siempre funciona, no siempre te va a funcionar porque seas muy simpática y porque tengas una imagen muy bonita y tengas muy buena presencia, no siempre te va a funcionar, porqué además de simpatía tienes que conocer tu producto y digamos creértelo, no siempre te va a funcionar, es muy difícil acoplar la persona al puesto.*”

Todo ello sin considerar el caso de personas que presentan problemas psicológicos en su trato con el público o con defectos físicos que les impiden un normal desenvolvimiento en el desarrollo del puesto de trabajo.

Evidentemente las actitudes personales son fundamentales para comenzar a dominar el nuevo puesto. El problema se encuentra cuando a las personas se les impone un puesto, sin contar con las expectativas del trabajador, provocando en ocasiones una degradación de la calidad de vida y por extensión del clima laboral de la oficina.

Así pues, una cuestión es la de adecuarse al puesto ya existente y otra bien diferente que el puesto se adecue a la persona, solo posible en puestos de nueva creación, que generalmente se crean en la órbita de los servicios centrales, que es donde la persona tiene más capacidad para moldear su puesto.

Es en el personal de red y más concretamente en los puestos comerciales donde el conflicto de la adecuación puede tener su expresión más aguda, máxime cuando no existe una clara definición de las funciones y responsabilidades asociadas al puesto:

J.U.J. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Calidad de Vida Personal]: *“ Pues... ¿Yo que soy? La verdad es que esa pregunta me gustaría poder contestártela, pero entonces realmente no estaría trabajando aquí. Que te adaptas un poco a las exigencias del guión, vamos, es lo que te quiero decir. Piden comerciales, pues tú haces de comercial... que tienes que hacer de comercial, pues haces de comercial, yo creo que en esta oficina, esta... hay gente que si que es comercial nato... el puesto se adecua a la persona y otras veces es la persona la que tiene que adecuar un poco más al puesto.”*

Por último, es posible que la adecuación de la persona al puesto se vaya sustituyendo paulatinamente por un nuevo proceso de transferencia, en el que el cliente de un nivel tecnológico alto, y a través de canales alternativos como Internet, asuma gran parte de este protagonismo. Algo parecido puede estar pasando en el colectivo formado por operativos, que a través de cajeros automáticos de última generación pueden ver peligrar su puesto tal y como ahora esta concebido.

7.2.2.3. La Opinión de los Puestos de Servicios Centrales

Los mensajes transmitidos tienen un marcado carácter institucional, no existiendo, en principio, problema alguno de adecuación y en caso de existir es algo completamente transitorio.

Buscando nuevamente una mayor profundidad de los colectivos seleccionados, a continuación se diferenciará entre el grupo formado por representantes de puestos pertenecientes a servicios centrales y en segundo lugar el colectivo formado por los directores de zona.

La Percepción de los Puestos de Servicios Centrales:

La inmensa mayoría de los entrevistados coincide en afirmar que la utilización de “filtros” empleados para buscar la mejor adecuación al puesto de trabajo, comienzan en el proceso de selección y ello va conectado con el desarrollo de sus carreras profesionales. La formación sigue siendo elemento clave de este discurso, debido a los medios que la organización pone a disposición de los empleados. La adecuación tiene su referente en como tan solo tres años de experiencia pueden ser suficientes para ocupar el puesto de director de oficina por parte de un recién titulado.

Las principales exigencias de la organización se han volcado en el área comercial, buscando personas que puedan desempeñar el puesto para el que han sido elegidos.

No obstante, un planteamiento más humilde que los anteriores apunta a que la adecuación de la persona al puesto no es cuestión exclusiva de la titulación, también es necesario el conocimiento de la propia entidad y en eso las entidades financieras es posible que no hayan dado con la mejor fórmula a su alcance. En esta misma dirección se atisba una evidencia: no hay puestos perfectos, hay puestos más o menos “acomodables” y personas que se pueden acomodar a ellos, pero en ningún caso puestos vitales:

E.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto / Experiencia Importancia]: *“Eso ha sido también un poco, fallo de la caja, poner ese nivel tan alto, y, y, ya te digo que, que... realmente hay gente que no es licenciada y que a lo mejor puede estar desarrollando el puesto, que a lo mejor los que son licenciados, porque estaban muy «verdecicos» y se creen que tienen mucho título, pero a lo mejor para ser director de oficina, no hace falta solo el título, hace falta haber estado en la caja unos cuantos años y haber vivido lo que es todo y haber pasado por épocas buenas, por épocas menos buenas, y haber sufrido un poco primero... y no entrar con tanta facilidad como están entrando[...].”*

Por muchos sistemas de adecuación de las personas al puesto que brinden las consultoras o los departamentos de recursos humanos, lo que al final resulta clave es conocer al individuo y ver cómo puede encajar, lo siguiente es ponerle el nombre a la metodología. En este sentido, la adecuación no puede entenderse sin rotación, aspecto que no necesariamente reivindica la polivalencia profesional:

J.O.A. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: *“Es imagen. Son todo operaciones de imagen [las metodologías de implantación para la adecuación de la persona al puesto]. Al final la persona de recursos humanos del año setenta o setenta y uno, que fue cuando yo entré, con toda su buena voluntad sin utilizar terminología, ni método aprendido el resultado era el mismo que, pues, el gestor de recursos humanos que tiene el master y tiene no sé que y tiene no sé cuantos. Porque al final los puestos de una empresa bancaria son limitados, son los que son, serán muchos, habrá trescientos puestos de trabajo diferentes, pero son trescientos, no son trescientos mil. Y por lo tanto la adecuación de esa persona a esos trescientos puestos de trabajo posibles, eso es una cuestión de tiempo, suerte... Hombre, indudablemente hay una serie de características personales, a un tío introvertido no le vas a poder poner de comercial, y a una persona extrovertida, abierta y dicharachera, lo absurdo sería meterle en el «Back – Office». Sería claramente desperdiciar posibilidades de esa persona de desarrollo.”*

Existe, por último, un capítulo pendiente de resolver y de difícil solución, en opinión de los entrevistados, relacionado con el proceso de prejubilaciones, por el que además de descapitalizar a la empresa de personas con experiencia, se interrumpe una lógica de continuidad en la transmisión de conocimientos, que permitirían dar el testigo a las nuevas generaciones que se incorporan.

La Percepción de los Directores de Zona:

Un análisis de los comentarios generados por los directores de zona revela mensajes institucionales claramente remarcados, de absoluta normalidad en la adecuación de las personas al puesto. No se reconoce la “Elección Dedocrática” de las personas y ante los resultados muchas veces poco esperanzadores, existe una autojustificación basada en la falta de motivación de los empleados, lo cual provoca la reflexión de que la falta de motivación no es el origen del problema, es la causa de elecciones hechas sobre el papel para cumplir un expediente organizativo. En esta misma perspectiva, no se asume que el problema de los empleados es también un problema de los directores de zona, porque ello significaría reconocer que también han contribuido a la existencia del problema:

P.E.G. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: *“Pero creo que siempre existe la suficiente flexibilidad, para que nadie se sienta presionado hacia algo que pueda herirle de alguna manera, por lo menos esta entidad esta bastante, creo que está bastante adelantada con estos temas, [...], hay algunas entidades, en las que cada persona está encasillada en un puesto o en una tarea, pero en la caja sabes que no [existe] un número excesivo de empleados, quizá se habla una oficina como la principal que tenemos aquí, en la cual... umh... hay una buena convivencia entre el personal.”*

Muchos de los problemas sin respuesta pueden tener su origen en la presión a la que se ven sometidos los directores de zona, más orientados a indicar lo que sus subordinados deben hacer que a resolver razonablemente determinados problemas no contemplados inicialmente. La formación es clave, sin embargo, en ocasiones es parcial y en otras, es una cuestión de entrenamiento en el uso de los medios técnicos, lo que establece nexos de unión con criterios “paulovianos” de aprendizaje para la venta de productos y servicios financieros:

P.E.G. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “ [la formación a través de la cual se emplean las herramientas informáticas] *no sólo te dice cual es la radiografía del cliente, lo que tiene, sino que periódicamente, cuando se presenta tenemos una herramienta de alertas, que..., incluso te lanzan mensajes: «En este momento está operando, tal señor que no... su perfil se ajusta a tener tal producto y no lo tiene contratado» te, te ayuda muchísimo.*”

Este aspecto puede deberse a la sustitución del “Puesto - Persona” por el “Puesto – Máquina”, como herencia cultural de los procesos de industrialización que empiezan a “aterrizar” en el sector servicios:

J.O.C. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Robotización]: “[...] *se está substituyendo el «Puesto – Persona» por el «Puesto – Máquina», sin duda, eso es, eso es normal, la industrialización, eso es normal, lo que ocurre... la industrialización.*”

En este colectivo adecuar a las personas es el resultado de aprovechar las circunstancias existentes, debido al frenético ritmo con el que se producen los cambios y no tanto a la disponibilidad de las personas. Pero este proceso de adecuación basado en la transformación es asimétrico: transformar a un administrativo en vendedor no es lo mismo que a un vendedor en administrativo, lo cual ayuda a entender la existencia de dos mundos, que en algunos casos no son reconciliables.

B.A.A. [Gestión de Recursos Humanos / Adecuación Persona – Puesto]: “*Alguien lo dijo, uno de los dueños de Porcelanosa, a mí me lo dijo una vez: de un buen administrativo, puedo hacer un buen gestor, o un buen vendedor..., en cambio de un buen vendedor es difícil hacer un buen administrativo o gestor.*”

Los problemas de adecuación al puesto tienen que ver con la comodidad del trabajador en lo que hace. Debe advertirse que en este sector, el despido tiene que ver muchas veces con cuestiones relacionadas con sustracciones en caja, pero no necesariamente por falta de rendimiento si el trabajador tiene un contrato fijo. En estos últimos casos se “*arrincona*” literalmente al trabajador, minimizando su capacidad de reacción frente al medio.

Por otra parte el proceso de adecuación de la persona al puesto, muchas veces tiene que ver más con la adaptación mutua hacia la persona que ocupa el mismo puesto o un puesto similar que hacia el mismo puesto.

Por último y con relación al fenómeno de la robotización, es evidente que permite la mejora de las acciones comerciales orientadas a la venta de productos y servicios para diferentes segmentos de clientes. Con la robotización las operaciones administrativas no corren peligro, el problema está en el asesoramiento comercial, donde con la pérdida del control del proceso puede cundir la desmotivación:

D.I.A. [Cambios Organizativos / Control del Proceso / Polivalencia / Desmotivación]: “*Nosotros somos... tratamos de ser puestos, puestos multifuncionales, por lo cual uno tiene que empezar [a vender] por un producto desde abajo. Van y te lo ponen, te lo establecen ahí, ahí en la vitrina, [...] Si lo vemos así parece un poco monótono. Si es verdad que llevas un poco de razón ¿No? [pero] Prefiero verlo desde la otra óptica ¿No? Así es más ameno, porque si eres un robot, [...] Yo creo que se trata de hacerlo lo menos robotizado posible, porque sino al final caes en la monotonía, te cansas, te aburres.”*

7.2.3. El Proceso de Polarización desde la Perspectiva de las Carreras Profesionales

Tras analizar los procesos de selección y adecuación de la persona al puesto, se hace inevitable completar esta información con el de los planes de carrera profesional. Como en los casos anteriores y buscando la mayor significatividad de las opiniones y juicios vertidos por los entrevistados, se ha procedido a establecer el análisis tomado como referencia varios colectivos. Son los siguientes:

7.2.3.1. La Opinión del Interventor, Gerente Comercial y Operativo

Los puestos elegidos dentro del contexto de la red de oficinas, provenientes de la esfera administrativa, son los que en principio menos opciones tienen para el desarrollo de sus carreras profesionales, posiblemente debido a sus propias aspiraciones profesionales:

F.R.Y. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales]: *“ Llevo aquí catorce años pues he subido dos niveles, mi nómina y no me preocupo de más. Luego está la carrera profesional que implica, implica, por supuesto apuntarte a esos cursos, tener los manuales, tener una pequeña formación y ya depende de desarrollarlos tú.”*

En algún caso se han referido al término «*chusqueros*», siguiendo la jerga militar referida a los ascensos obtenidos por los militares de baja graduación, que sólo tras largos años de trabajo accedían a puestos de mayor responsabilidad sobre la tropa. Una de las características de estos puestos es que su evolución viene marcada fundamentalmente por criterios de antigüedad como demostración de su experiencia profesional:

A.N.N. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales]: “ *En principio entré de Cajero, y posteriormente, bueno..., enseguida, pues..., eh..., en las fechas en que yo entré, la única manera de ascender o no ascender, los de mi promoción no ascendemos por chusqueros, que le decimos, sino que ascendemos por cuestión de responsabilidad.*”

J.O.CH. [Recorrido Profesional]: “*Van ya veintiocho años. Empecé con veintiuno a punto de cumplir veintidós. He recorrido diferentes puestos en diferentes bancos... El inicio, mis oposiciones. Las hice para entrar en el Banco de Santander. Entonces había dos plazas, saqué una, eh... salí destinado a Palma de Mallorca, salí como administrativo, a los dos años y pico, tres [inaudible], conseguí salir de la isla camino de Albacete, entré en el Banco Coca. Ya en el Coca, fuimos absorbidos por XXXXX, y hasta la fecha en XXXX. Desempeñé diferentes puestos, pues sí, porque he sido administrativo, después oficial segunda “por chuscós”, oficial primera por capacitación, apoderado, cajero, interventor, director y nuevamente operativo – administrativo, en función administrativa...”*”

Este colectivo describe dos formas de ascender en la organización: por antigüedad o por esfuerzo. Antiguamente las personas comenzaban su andadura profesional desde los puestos más humildes, dándose poco a poco una responsabilidad que estaba íntimamente ligada a la confianza del superior. En la actualidad las cosas parecen haber cambiado, ya que el proceso por el que una persona se cualifica para alcanzar un puesto tiene que ver más con la formación que inicialmente se aporta y en la consecución de metas personales que cada uno se va marcando. En este sentido y en opinión de algunos entrevistados, una de las limitaciones del sistema tradicional, impedía a personas con supuestas capacidades alcanzar puestos aunque estuvieran cualificados, por no haber superado escalones intermedios:

A.N.N. [Polarización]: “ *El que ha entrado por la puerta lo único que quiere es «sacar la cabeza» [refiriéndose a los recién incorporados] y llegar el primero donde llegue, pues vende lo primero que le den, y eso es lógico, eso pasa en cualquier empresa. Eso yo recuerdo alguna vez, que se dice, cuando uno entra a trabajar en un sitio cuando llevas tres..., una vez me fui a coger albaricoques: «Nene no corras tanto, coño». Claro estaba yo ahí cogiendo albaricoques, pues yo llegaba allí con ganas de coger albaricoques: «Nene no*

corras, jo[d]er, tanto que llenas las cajas muy rápido, que hay que ir más despacio ¿Estamos?»”.

Parece ser un hecho contrastado que los nuevos jóvenes titulados son los que tienen más posibilidades de desarrollar su carrera profesional dentro de la entidad, si bien cuando existe un desajuste entre las expectativas y el desarrollo real a través de la carrera profesional es cuando se produce la salida de la entidad hacia otro banco o caja, o incluso hacia otro sector. Esta consideración hace que los jóvenes titulados, según el colectivo que estamos analizando, se sirva de la entidad financiera como un “*Centro de Formación*” donde ensayar y perfeccionar sus capacidades, a la búsqueda de un trabajo que pueda satisfacer sus necesidades:

J.O.CH. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Motivación]: *“La verdad es que yo pienso que muchos de estos compañeros, que han estado trabajando en algunos bancos, a los que no se les ha reconocido su capacitación extraprofesional, me refiero a su capacitación como economistas, o como empresarios o como abogados, con muchas licenciaturas que tuviesen a la hora de llegar y entrar a trabajar como empleados de banca, en el momento en que han tenido la más mínima formación, han llegado y han «votado» en dirección a otra empresa, donde ya lo que les pedían era la parte de su cualificación profesional, era una experiencia en el mundo laboral, ¿Eh? Entonces la banca les ha servido como trampolín, para llegar y poder aportar una experiencia curricular ¿Eh? Mas que por lo que la propia banca en si les ofreciese en ese mismo momento.”*

La carrera profesional es algo motivador, pero es necesario un punto de partida: la formación académica homologada. Si no se dispone de esta formación difícilmente puede realizarse un trabajo cualificado, según los esquemas actualmente vigentes, no porque las personas no tengan capacidades más que suficientes, sino porque los filtros en los planes de carrera pasan por dos cuestiones clave: edad y formación:

J.U.J. [Gestión de Recursos Humanos / Motivación / Carreras Profesionales]: *“La carrera profesional, pues es algo que motiva y sobre todo a la gente joven, que llevamos poco tiempo y que ves además, [...] que sí... que en un breve periodo de tiempo, por lo menos en este banco, en otros sitios no es igual, pero que en este banco hasta ahora se está cumpliendo el tema de la promoción a la gente joven. [...] Hoy en día, si no tienes una carrera, prácticamente no puedes trabajar en un trabajo un poco cualificado, entonces la selección que se hace, yo creo que está un poco en base a... la gente que está preparada para trabajar y una selección bastante específica.”*

En opinión de algunos entrevistados con una dilatada experiencia profesional, reducir las potencialidades de las personas a criterios como edad y formación, es indicativo de “empuje” y cualificación, lo cual no es sinónimo de experiencia, que se hace necesaria en aquellas ocasiones en que las incidencias se presentan fuera del circuito establecido. Esta es la razón por la que ellos manifiestan su superioridad sobre el colectivo:

L.O.R. [Polarización / Experiencia Importancia]: *“Al profesional, en parte se lo están cargando, pero se lo están cargando desde el punto de vista de que enseguida quieren ver o hacen directivos a personas con mucha [quiere decir poca] experiencia laboral, unas notas maravillosas, un expediente académico fabuloso, pero con poca experiencia laboral ¿Qué sucede? Pues que cuando hay que leer entre líneas y normalmente no se suele, no solemos, me incluyo entre ellos, no sabemos leer entre líneas y para eso recurrimos al antiguo de la plaza. Pienso que el tiempo dará razón a quien la tenga y dicen que: «Más sabe el diablo por viejo que por diablo»”.*

7.2.3.2. La Opinión del Director de Zona y Director

A priori, la valoración de las carreras profesionales para este colectivo caracterizado por su orientación directiva es positiva, en especial en el caso de los directores de zona, ya que ésta es el resultado de una larga trayectoria profesional.

Mientras que antiguamente la carrera profesional estaba ligada a la entidad en la que comenzaba a trabajar, existía un sentido de la lealtad. Ahora se trata de un pulso entre la empresa y el trabajador, en el que cada uno trata de rentabilizar al otro. La carrera profesional no es cuestión de antigüedad, es cuestión de respuesta y de la capacidad de aprendizaje y eso tiene que ver con los estudios realizados anteriormente:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Fidelidad Empresarial]: *“ El que es bueno lo que quiere es... tienen a las entidades financieras solo como un trampolín, exclusivamente, dos o tres años, adquirir conocimientos y escriben un buen preparado «curriculum vitae», muy importante como el XXXXX o el XXXXX y eso no sé... cambian mucho, no tienen ninguna fidelidad a la empresa. Te hablo de que antiguamente el que entraba y empezaba a dar sus primeros pasos, el «Payo» que entraba quería entrar en la empresa, le había dado la oportunidad de su vida y era «superfiel» a su empresa. Y no se cambiaba, a pesar de ofertas más buenas, no cambiaba. Actualmente, la persona que entra, me parece muy bien, no tiene nada, va al mejor postor. Es igual que la empresa, intenta sacarle de él lo mejor, él intenta sacar a la empresa lo mejor.”*

La carrera profesional es una cuestión que parece estar más asociada a la gente joven. El profesional que lleva mucho tiempo en la entidad, seguramente ya ha tenido tiempo para demostrar su valía, aspecto que si entra en conflicto con sus expectativas personales, no es un elemento especialmente motivador:

B.A.R.: [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Jubilaciones] *“Lo que pasa es que gran parte de esas personas [de cierta edad] ya no quieren hacer cursos... porque no tienen ninguna [motivación]... yo creo que aparte de que ya están acomodados un poco, yo creo que, que sean... que el autobús ha pasado y no han podido subirse ya. La evolución ha sido muy rápida y yo creo que no pueden coger el autobús y el autobús está lejísimos y entonces viene la desesperación, pues no sé... acomodarse y vivir para la prejubilación y nada más.”*

Según el colectivo de directores de zona, la presión que pueden soportar los jóvenes intelectualmente bien formados es algo consustancial a su carrera profesional, ya que al fin y al cabo estos serán su relevo generacional inmediato:

B.A.A. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Polarización]: *“Eso es diferente a la otra persona, que... por encasillar ¿Eh? Que nunca es bueno, que nunca es bueno, pero por lo de siempre, eso es un aparte, y otra parte, tiene esta persona de veintiocho años, que hace cuatro que están en la entidad, que efectivamente es licenciada, que sabe idiomas, que no sé que, y que quiere hacer más cosas, esas personas lógicamente están más pendientes de ella, en cuanto a la formación, umh... umh de la experiencia... entonces, en ese sentido si que se tiene más reuniones con ella, con esta persona relativamente joven, con esa formación ya académica,..., entonces si que tienen más reuniones, y los demás también están más pendientes de ellos, es posible que vayan avanzando y que algún día efectivamente sean nuestros, nuestros jefes, nuestros sustitutos [...]”*

Por otra parte, cuando la carrera profesional que ofrece la entidad no es la que el individuo espera, es cuando se produce una fisura entre las expectativas personales y profesionales, lo cual explicaría la búsqueda de una pronta salida de la organización:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“ Yo creo que, que gran parte [de los recién incorporados], por darte una proporción yo creo que más del cuarenta por ciento... no están más de tres o cuatro años... se van, porque exigen mucho ahora... las entidades financieras exigen dedicación exclusiva ¿Eh? Dedicación exclusiva, ya no solo para hacer otras cosas sino para un poco de vida privada ¿Eh? Dedicación doce, trece horas diarias, lo que haga falta. Y, y es que no te deja mucho más, y hay personas que quieren «buscar la vida» a otras cosas ¿Eh? A parte, de, de no sé, estar trabajando.”*

Y es que cuando se habla de carrera profesional, no debe olvidarse que además del componente comercial hay que conocer el trasfondo técnico de lo que se está vendiendo, además de saber qué se desarrolla en cada puesto y una buena dirección del trabajo en equipo.

En este sentido, la alternativa para desarrollar una trayectoria con el consiguiente reconocimiento económico, viene por la búsqueda de trabajo en entidades de la competencia. Esta búsqueda no necesariamente se produce entre los mismos puestos (de director a director), también se puede producir como salto hacia otros puestos de mayor reconocimiento (de gerente comercial a director) Según este esquema la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en el sector, guarda relación con la salida hacia otras entidades de la competencia para poder “acortar” tiempos. Esto significa que para llegar a un puesto no es necesario haber pasado por un teórico y estricto recorrido profesional:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Retribución]: “*[Ahora] estamos bastante mejor pagados que antes, que eso es una cosa muy importante, pero eso en tramo muy reciente, cinco años como mucho, cuando se empezaron a dar las primeras fugas de ejecutivos de banco, que tuvieron que espabilarse ¿No? [...] Claro aquí el sueldo no era muy grande, y entonces con el tema de la masificación de la banca, la expansión de todas las cajas de ahorro, había una lucha y una guerra de robo de ejecutivos impresionante, que ha subido el precio de mercado... y entonces, los bancos que querían mantener sus ejecutivos que ellos consideran buenos, pues han tenido que dar un cambio y expandirse porque se quedaban sin ninguno y eso nos ha venido bien a todos.”*

El plan de carreras profesionales exige tal nivel de dedicación entre los profesionales que la calidad de vida puede verse degradada. Estos aspectos, sin embargo, se asumen de mejor grado por parte de los jóvenes, ya que en esa capacidad de resistencia, se cimenta su posterior desarrollo directivo, al menos desde la perspectiva de los directores, aunque seguramente desde la perspectiva de los nuevos titulados, existan otras lecturas como es la permanencia en un puesto de trabajo en función del nivel remunerativo.

Por último debe señalarse nuevamente cómo el fenómeno de las prejubilaciones está generando un doble efecto: por una parte, está agilizando el desarrollo de las trayectorias profesionales al producirse vacantes, pero al mismo tiempo, está descapitalizando a las organizaciones de experiencias acumuladas que pueden estar quedando relegadas al olvido.

7.2.3.3. La Opinión de los Puestos de Servicios Centrales

En opinión de un colectivo tan heterogéneo como éste, existen, sin embargo, determinadas coincidencias. Los planes de carrera son muy selectivos y destinados a puestos directivos, respondiendo a un perfil tipo: licenciado universitario con formación complementaria, dejando fuera de lugar a los “*canteranos*”:

E.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Polarización]: “ [...] *hace tres años aproximadamente se estableció [lo de] los planes de carrera, los planes de carrera. Los planes de carrera hay: para director de oficina, director de oficina pequeña y director de oficina grande, para gerente de empresa, para gestor personal, esos son los planes de carrera y también para los directores de oficinas de empresa.*”

Estos sistemas pasan necesariamente por la movilidad no ya sólo funcional, sino geográfica, determinante y clave en estos últimos años:

J.E.G. [Gestión de Recursos Humanos / Carreras Profesionales / Proceso de Selección]: “ *La gente entra aquí con cierta seguridad, porque saben que es una entidad..., pero dentro de las entidades financieras, se produce... mucha movilidad, hay mucho cambio, nosotros fichamos mucha gente de otras entidades, y yo creo que la gente entra ya concienciada de su carrera profesional, y si no quedarse ya con el sueldo de un auxiliar administrativo, yo creo que no es gratificante, para toda la vida. En cambio, lo es para gente de un nivel que nosotros estamos pretendiendo.*”

Nuevamente los planes de prejubilación están condicionando el desarrollo del profesional no ya solo de las personas que se acercan a la cincuentena, sino el de las personas con tramos de edad más bajos, que pueden verse influidos por unas expectativas que van desde las positivas (en menos tiempo mayor recorrido) a las negativas (tras el ajuste de plantillas la edad de jubilación se prolongará durante mucho más tiempo)

Los planes de carrera profesional, a menudo suponen complejos desarrollos, aunque en muchas ocasiones, no son sino expresión de encontrarse en el lugar adecuado y en el momento oportuno. En el **Cuadro 32** se desarrolla un esquema de acceso a los diferentes puestos de trabajo, desde cada uno de los mismos.

CUADRO 32 – DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO

REQUISITOS	DIRECTOR	COMERCIAL DE EMPRESAS	COMERCIAL DE PARTICULARES	INTERVENTOR	CAJA Y OPERACIONES	APOYO ADMINISTRATIVO
DIRECTOR	X	EL ACCESO AL PUESTO DE DIRECTOR SE REALIZARA TRAS HABER COMPLETADO UNA FORMACIÓN EN EL PUESTO TRAS 2 O 3 AÑOS. EL PUESTO DE DIRECCIÓN SE REALIZARÁ EN UNA OFICINA PEQUEÑA / MEDIANA.	EL ACCESO AL PUESTO DE DIRECTOR SE REALIZARÁ TRAS COMPLETAR ESTAS FUNCIONES CON EL DOMINIO DE FUNCIONES OPERATIVO – ADMINISTRATIVAS.	EL ACCESO AL PUESTO DE DIRECTOR SE REALIZA NORMALMENTE EN OFICINAS MEDIANAS / GRANDES, ANTE LA VACANTE PRODUCIDA EN EL PUESTO, SOBRE LA BASE DE UN BUEN PERFIL COMERCIAL.	EL ACCESO AL PUESTO SE PRODUCE EN OFICINAS PEQUEÑAS ANTE LA VACANTE PRODUCIDA EN EL PUESTO.	EL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE DIRECCIÓN.
COMERCIAL DE EMPRESAS	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS SE PRODUCE CUANDO EXISTE UN BAJO RENDIMIENTO, ACOPLÁNDOSE A OFICINAS GRANDES.	X	EL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS SE PRODUCE SI LA OFICINA ESTA ESPECIALIZADA EN ESTE TIPO DE NEGOCIO	EL PUESTO DE INTERVENTOR EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS.	EL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS.	EL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS.

COMERCIAL DE PARTICULARES	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES SE PRODUCE CUANDO EXISTE UN BAJO RENDIMIENTO, ACOPLÁNDOSE A OFICINAS MEDIANAS.	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES SE PRODUCE CUANDO EXISTE UN BAJO RENDIMIENTO, ACOPLÁNDOSE A OFICINAS MEDIANAS.	X	EL PUESTO DE INTERVENTOR EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES, SALVO QUE EXCEPCIONALMENTE SE HAYA DETECTADO UN MARCADO CARÁCTER COMERCIAL JUNTO A UN ESCASO RENDIMIENTO OPERATIVO.	EL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES, SALVO QUE EXCEPCIONALMENTE SE HAYA DETECTADO UN MARCADO CARÁCTER COMERCIAL Y UN ESCASO RENDIMIENTO OPERATIVO.	EL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO TIENE UNA SALIDA NATURAL AL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES COMO RESULTADO DE LA CREACIÓN DE ESTA FIGURA Y LA IMPOSIBILIDAD DE CUBRIRLA MEDIANTE UN PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO.
INTERVENTOR	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE INTERVENTOR SE PRODUCE CUANDO EXISTE UN BAJO RENDIMIENTO Y NO EXISTE LA POSIBILIDAD DE RECURRIR A UN PROCESO DE CONTRATACIÓN EXTERNO.	EL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE INTERVENTOR.	EL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE INTERVENTOR.	X	EL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES TIENE SU SALIDA NATURAL A ESTE PUESTO, MUCHAS VECES COMO RESULTADO DE LA VACANTE PRODUCIDA EN EL PUESTO	EL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO PODRÁ TENER UNA POSIBLE SALIDA AL PUESTO DE INTERVENCIÓN, PERO DADO QUE ESTE ES UN PUESTO A "AMORTIZAR" ES UN CASO EXCEPCIONAL.
CAJA Y OPERACIONES	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES PUEDE PRODUCIRSE DE FORMA EXCEPCIONAL COMO PUESTO DE " CASTIGO "	EL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES.	EL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES	EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES PUEDE PRODUCIRSE DE FORMA EXCEPCIONAL COMO PUESTO DE " CASTIGO "	X	EL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO TIENE SU SALIDA NATURAL AL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES, SI BIEN AL SER UN PUESTO A " AMORTIZAR " OBEDECE UN PROCESO DE REORDENACIÓN INTERNO DE LA OFICINA.

<p style="text-align: center;">APOYO</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVO</p>	<p>EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO PUEDE PRODUCIRSE DE FORMA EXCEPCIONAL COMO PUESTO DE " CASTIGO " (OFICINAS GRANDES A LA ESPERA DE OTRO DESTINO)</p>	<p>EL PUESTO DE COMERCIAL DE EMPRESAS EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO.</p>	<p>EL PUESTO DE COMERCIAL DE PARTICULARES EN GENERAL TIENE DIFÍCIL ACCESO AL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO.</p>	<p>EL ACCESO (DESCENSO) AL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO SOLO PUEDE PRODUCIRSE EN OFICINAS GRANDES Y COMO RESULTADO DE PERDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PUESTO ANTERIOR.</p>	<p>EL ACOPLAMIENTO AL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO PUEDE PRODUCIRSE EN SITUACIONES EVENTUALES Y MARCADAS POR LA ESTACIONALIDAD DEL NEGOCIO.</p>	<p style="text-align: center;">X</p>
--	---	--	--	--	---	---

FUENTE: ELABORACION PROPIA

7.3. LA EXPRESIÓN DEL PROCESO DE POLARIZACIÓN

Tras revisar los que a nuestro juicio son tres procesos claves a la hora de analizar la polarización en las cualificaciones: selección, adecuación de la persona al puesto y el plan de carreras profesionales, es obligado detenerse en la expresión que adquiere este proceso.

Como resultado del análisis realizado a través de las “*Entrevistas en Profundidad*”, este capítulo quiere detenerse en dos aspectos fundamentales:

- . **Atendiendo al Puesto de Trabajo**, analizar el fenómeno de la polivalencia versus especialización, al entender que con la polarización de las cualificaciones, la gran mayoría de los empleados del sector financiero, encuadrados en el ámbito de la red de oficinas, tienden a una degradación en los niveles de cualificación profesional, cuya representación se entronca directamente con la polivalencia profesional. Frente a este colectivo, se presenta otro menos numeroso que el anterior, perteneciente al ámbito de las estructuras intermedias (direcciones de zona) y servicios centrales con una tendencia a la especialización y, por consiguiente, a un aumento significativo de sus cualificaciones profesionales.
- . **Atendiendo a la Persona que ocupa el Puesto**, analizar las relaciones existentes entre el clima laboral, como expresión de las percepciones que se tienen a nivel de centro de trabajo, y por otro, estudiar desde una esfera más individualizada, cómo la calidad de vida de los trabajadores puede verse alterada también por el fenómeno de la polarización.

La expresión del proceso de las polarizaciones, presenta, por tanto, un margen para la interpretación como resultado del encuentro entre la evolución de los puestos (polivalencia frente a especialización) y la significatividad dada por las personas a su ambiente de trabajo (clima laboral) y su proyección intrapersonal (calidad de vida).

7.3.1. La Polivalencia frente a la Especialización

Es evidente que el proceso de transformación existente en las organizaciones financieras presenta un complejo panorama de análisis. Como ya se ha tenido oportunidad de comentar con anterioridad, además de los propios cambios experimentados como resultado de una reconversión encubierta, existen otros indicadores que ayudan a explicar los procesos de transformación registrados: tecnológicos, organizativos, de gestión de recursos humanos y comerciales.

Como resultado de estos ingredientes una de las manifestaciones de la polarización se concreta en un proceso de polivalencia, como expresión de la degradación en las cualificaciones, frente a una especialización que advierte de la tendencia al reforzamiento de las mismas.

Buscando una mejor descripción de estos fenómenos, a continuación se profundizará en cada una de ellas:

7.3.1.1. La Polivalencia

Un breve recordatorio a capítulos anteriores situaba el fenómeno de la “*Polivalencia*” directamente vinculado a otro de similar amplitud denominado “*Intensificación de Actividades*”, entendido aquél como un conjunto de cuestiones que advierten del creciente ritmo con el que los procesos, procedimientos, tareas y actividades se vienen intensificando buscando mejoras incrementales de la productividad.

Varias eran las variables relacionadas con este concepto: especialización, mecanización, la presunta liberalización de tareas comerciales, reducción de costes o disminución de gastos genéricos de estructura, reducción de papel o eliminación de tareas burocráticas y reducción de plantillas, así como cierta capacidad de autonomía individual:

D.I.A. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: “*Nosotros somos... tratamos de ser puestos, puestos multifuncionales, por lo cual uno tiene que empezar por un producto desde abajo, van y te lo ponen, te lo establecen ahí, ahí en la vitrina, entonces tu tienes que llegar desde el principio hasta el final de la venta.*”

El fenómeno de la polivalencia, sin embargo, no es nuevo como lo demuestran oficinas de pequeño tamaño (uno o dos empleados) donde los procesos de adaptación mutua entre los empleados han permitido que todos compartieran las mismas funciones:

A.N.P. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“ Hoy como las oficinas son tan pequeñas ya, tienen que manejar volúmenes muy fuertes, por lo cual la persona tiene que ser «todo terreno», tiene que saber de todo [...]”*

Por otra parte, esta polivalencia rompe la tradicional barrera existente hace años entre las actividades comerciales y las administrativas:

F.R.Y. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“Ahora actualmente, en oficina pues estoy al cincuenta por ciento: labor administrativa por un lado, atención al público y el otro cincuenta por ciento comercial « Puro y Duro».”*

J.O.E. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“ De todas formas es que en nuestra entidad, no hay una, no hay una separación, no hay una separación de alguna manera institucional entre lo comercial y lo administrativo en las personas. Aquí en las oficinas nuestras no hay un comercial y un administrativo [...] Entonces, eh... no hay una persona que tenga la responsabilidad comercial directa, la responsabilidad de la oficina es la responsabilidad de todos ¿Eh? Es al que se le exige[n] la[s] responsabilidad[es] tanto administrativas como comerciales.”*

Esto explica, al menos en parte, la supuesta intercambiabilidad entre personas y puestos en situaciones como las relacionadas con la llegada del periodo vacacional:

J.U.D. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: “ Porque en el momento en el que se va el director de vacaciones, podemos llevar la oficina entre los tres que estamos. Si yo me voy de vacaciones, por supuesto, que ellos tres también. En el caso de que por cualquier motivo, faltemos XXXX o yo, hay dos personas que más o menos están tocándolo todo, y que pueden atender igual de bien a la otra persona. Ya la cuestión es la de las responsabilidades, que eso ya es otra cuestión.”

O ante situaciones imprevistas, sin que ello suponga merma en la cantidad y calidad de trabajo esperada por la organización y el cliente:

A.N.N. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: “ Digamos que, en una [oficina] de dos [empleados], casi te toca hacer de todo, y en una de seis casi te toca hacer de todo también, porque hay veces que el compañero está enfermo y te tienes que ir a casa, y hay veces que a lo mejor no ha venido a primera hora la persona, porque hay que cuadrar el cajero y tienes que cuadrar el cajero. Entonces, bueno, tienes que saber de todo.”

No obstante, en general, la polivalencia parte de un conjunto de premisas que no hacen sino responder a una estrategia de disminución de costes. En la medida en que ningún puesto, o persona es imprescindible en el conjunto de la organización, su posibilidad de sustitución, no debe generar problemas para el perfecto desenvolvimiento de las actividades desarrolladas en el centro de trabajo.

Este fenómeno tiene su representación más precisa en la red de oficinas, donde las tareas responden a procedimientos rígidamente marcados por los departamentos de organización y sistemas.

Esta cuestión va unida al aplanamiento de las estructuras funcionales en contestación a la verticalidad jerárquica, la racionalización de los procesos de trabajo, mecanización de las actividades de naturaleza informática, así como la sensible disminución del número de empleados por oficina (con la consiguiente mejora del ratio de volumen de negocio por empleado):

A.L.E. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“ Ya hacemos todos de todo. Yo tal y como veo el sector financiero hoy, tenemos, no tenemos oficinas dimensionadas con mucha gente, que era característico en banca, oficinas con catorce o quince empleados, había departamentos estancos, donde la persona andaba en cartera comercial, o estaba en cuentas corrientes, se le pasaban los años y seguía ahí... En oficinas, hoy la media, y, además con la... intentamos acercar la caja mucho a la gente, que se abren muchas oficinas y la media es de tres o cuatro empleados, evidentemente no se podía gestionar con un solo departamento. Lo que se trata, es que todos sepan de todo, aunque no sean, no sean maestros de todo, pero por lo menos que lo sepan.”*

La polivalencia funcional se fomenta desde la propia empresa, como lo demuestra la oferta formativa que se pone a disposición de los empleados y cuya buena prueba es el innumerable catálogo de cursos. Otra cuestión bien diferente es si el actual plan de carreras profesionales, abarca formativamente a todos los colectivos, y las notables diferencias existentes en el ritmo de aprendizaje de las personas para el desarrollo de sus funciones.

Lógicamente la motivación en el aprendizaje está condicionada por las expectativas de desarrollo futuro, aspecto que normalmente tiene una lectura positiva en los jóvenes recién incorporados, ávidos de conocimientos que les impulsen en su carrera profesional.

Frente a este colectivo se encuentra otro, con diferentes expectativas que a menudo no son tan optimistas, y que tienen su origen en la forma en la que fueron llamados a ocupar este puesto, como resultado de reorganizaciones internas en la oficina y que ya fueron comentadas en el proceso de la adecuación al puesto.

Es evidente que no todas las personas, por mucho que los procedimientos de trabajo se hayan simplificado, pueden asegurar ni la eficacia ni la máxima eficiencia en el desarrollo de sus funciones, no obstante y es aquí donde se produce cierta contradicción, todo el mundo asume poder desarrollar cualquier función que le haya sido encomendada. Y es que la no - aceptación de la polivalencia en uno mismo, sería equivalente a reconocer una falta de cualificación profesional.

Según algunos entrevistados, la polivalencia es algo que demandan los propios clientes, entre otras cosas porque su nivel de exigencia es mayor que hace unos años. Pero esta cuestión puede interpretarse como una autojustificación de orden externo al desarrollo de sus funciones. Los clientes, según esta orientación, demandan una gestión personalizada y concreta en una persona, aspecto que por otra parte es razonable, si bien puede ser discutible, ya que en general, lo que realmente demanda el cliente es la rapidez en la realización de operaciones y ausencia de errores en la tramitación. Cuestión bien distinta es el estudio de operaciones concretas, como por ejemplo una hipoteca, en la que por mucha confianza que se tenga con alguna de las personas de la oficina, resulta ser el director quien al final se encarga de la misma:

D.I.A. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“ El tocarlo todo te exige el estar más al día, te exige estar más preparado para vender más. El cliente que se sienta enfrente, señalarle con el dedo, señalarle otro negociado yo lo veo negativo, desde siempre lo he visto muy negativo, siempre. Ese cliente quiere tener su gestor, quiere tener su asesoramiento completo y cuando se le presenta llevar sus necesidades cubiertas. Yo creo que es más positivo, damos mejor servicio con la... les damos aspectos múltiples. Un puesto es para atender a un cliente que se vaya lo más satisfecho posible.”*

De igual modo que en el mundo de la medicina, es indiscutible la existencia de médicos generalistas, que por sus conocimientos pueden resolver determinadas cuestiones, en aspectos más complejos de una enfermedad resulta necesario contar con la especialización de otros facultativos.

Uno de los problemas que se añaden a la polivalencia, es la capacidad de adaptación a las nuevas funciones hasta ahora desconocidas. Como señala alguno de los entrevistados, al no saber todo el mundo de todo, uno de los elementos claves además del problema del aprendizaje, es recurrir a válidas fuentes de información, que en ocasiones sólo es posible a través de la exploración en redes informales. Lo demás es cuestión de aparentar para ganarse la credibilidad del cliente. Por otra parte, con la incorporación del concepto de polivalencia a la cultura de la empresa, se conseguirá minimizar la resistencia al cambio y un teórico aprovechamiento de los recursos existentes.

No sería oportuno finalizar esta breve aproximación al concepto de polivalencia profesional, sin tratar de reflexionar sobre los efectos que tienen sobre la estructura organizativa de las entidades financieras. Evidentemente, la disminución de costes parece no cuestionarse, si bien se produce un fenómeno curioso, que es el que está asociado a la proliferación de especialistas en la órbita de las estructuras intermedias y servicios centrales, ocupados de coordinar las labores desarrolladas en oficinas.

Cabe, por tanto, preguntarse si la especialización de cada vez más personas no es síntoma de los malos resultados obtenidos en calidad de servicio como resultado de la polivalencia en oficinas:

A.N.N. [Intensificación de Actividades / Polivalencia / Especialización]: *“Tú piensa, para compararlo... pues yo te pondría los departamentos de servicios centrales, será muy bonito y a mí me gustaría mucho estar, a lo mejor, en un departamento de valores, donde se pueden tocar cosas muy, muy bonitas. Pero claro, a un compañero de valores, a lo mejor, no les des mañana que haga una domiciliación, o no le hagas cualquier otra cosa, que le va a costar trabajo. Entonces, ¿Qué es lo que ocurre en una oficina? Que tiene que saber de todo. Hombre de todo, no puede saberlo uno todo, para eso tiene el apoyo de los compañeros de servicios centrales. Aquí hay que saber de todo.”*

Existen incluso planteamientos organizacionales que sostienen que cuando alguien coordina la actuación de unidades subordinadas, se debe a la incapacidad de involucrar e incorporar estas funciones de un modo natural y no traumático a las mismas.

En cualquier caso, las actuales tendencias del panorama financiero indican que entre un ochenta y noventa por ciento de las actividades realizadas en las oficinas, se seguirán realizando con independencia del puesto. Por esta razón, lo importante en estrictos términos de “*supervivencia personal*”, consiste en saber el modo de trabajo en la oficina, para más tarde, tener la capacidad de adaptación suficiente a cada uno de los nombres que definen el catálogo de puestos, ya que las funciones básicamente siguen siendo las mismas, aunque con “distintos apellidos”.

Una de las manifestaciones externas que no hace sino aventurar la continuidad en los esquemas de polivalencia profesional, tiene su representación en la configuración de las nuevas oficinas, donde la eliminación de mostradores y una homogeneización del mobiliario, e incluso la eliminación de despachos, aventura una continuidad en la estrategia ya iniciada.

En suma, la posibilidad de la polivalencia minimiza lo que hubiera de imprescindible en un puesto y en la persona que lo ocupa:

S.U.M. [Intensificación de Actividades / Polivalencia]: *“Pues yo creo que, hoy en día, estamos preparados para hacerlo todo, la polivalencia es el rasgo fundamental en la persona que trabajamos, por lo menos en esta entidad. Eh... no hay mucho trabajo especializado, quizá en las oficinas más amplias, en los departamentos centrales, todos estos departamentos más amplios y que tienen que estar más especializados se les nota más, pero aquí en las oficinas, todos sabemos hacer de todo.”*

7.3.1.2. La Especialización

De igual modo que se ha señalado a la polivalencia como expresión de la polarización negativa en los trabajadores, la especialización es parte complementaria del fenómeno en un sentido positivo.

Dicho de otro modo, es la representación de un mismo fenómeno pero asociada a otro colectivo de profesionales. Por tanto, es la cara y la cruz de una misma moneda.

Varios son los aspectos que, con relación al fenómeno de la polarización, pueden comentarse, sin perder en el horizonte aspectos ya aludidos como la intensificación de actividades, y por extensión: la mecanización, la presunta liberalización de tareas comerciales, reducción de costes, eliminación de tareas burocráticas y reducción de plantillas.

De entre los aspectos más significativos resaltados por los entrevistados, a nuestro juicio, se mencionan los siguientes:

Tal y como en la actualidad se encuentran configuradas las oficinas, resulta complejo hablar de especialización en un sentido estricto. El fenómeno de la especialización guarda una relación más directa con la órbita de estructuras intermedias y de servicios centrales, en las que se destaca un conjunto de individuos formados en cuestiones muy específicas, frente a una generalidad de profesionales de la red de oficinas que reciben adiestramiento en tareas poco dadas a una reinterpretación de las mismas:

A.N.M. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“ El noventa y cinco por ciento de los temas básicos de como funciona este «Quiosco de la Banca», lo tiene que ver absolutamente claro todo el mundo [en oficinas], ahora, también es verdad que hay parcelas que se estira tanto el tema, se especializan tanto y tal, que para eso están los servicios [centrales], [...] ahora mismo por ejemplo, que, que con el tema del disco «INFO» [se refiere a las subvenciones de préstamos], de los convenios que están saliendo, [existe] casi una persona para cada convenio que sale, tiene que leerse tres «BOES» y tiene que estar pendiente por si sale alguna modificación o sale tal, pero hay gente que sabe solamente de una cosa. Bien es verdad que el porcentaje se diluye, si antes era un especialista en cartera para cinco, pues ahora es una persona que lo sabe todo absolutamente todo de cartera para tres mil personas.”*

Sin embargo, diferentes departamentos de servicios centrales, hacen llegar al ámbito de la red de oficinas mensajes relacionados con la especialización que presuntamente ostentan. Fruto de esa situación, existe una incongruencia al hablar de perfiles generalistas en oficinas que gestionan “*Productos Superespecializados*”:

F.U.C. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“No lo veo mal [la especialización], si emh... si funcionara bien... hay muchísimas quejas, claro que eso supongo que pasa con todo [el mundo], porque, porque no pueden abarcarlo, deben tener un personal ahí para poder atender bien a los clientes ¿no?, Pero no lo veo, no lo veo mal, lo veo bien... ósea que mas vale tener un conocimiento ya, evidentemente tu..., a menos que seas una persona muy, listísima, pues no puedes conocer tanto los productos de particulares y los de empresa ¿no?, Y moverte muy bien en un sitio, pues... pienso que es mejor especializarte un poco.”*

Otra confusión generalizada es la que cree que un conocimiento más profundo de productos menos demandados por la generalidad de clientes es síntoma de especialización:

J.U.J. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“Es que yo creo que inventarse, quedan pocas cosas por inventarse en cuanto a productos, puede que salgan algunas cosas más específicas, pero en cuanto a productos, yo creo que se va a venir haciendo más o menos lo mismo. Y ¿Especializarnos? Desde luego sino no nos especializamos estamos, yo creo perdidos, porque cualquier otra entidad si que tiene su departamento exclusivo de «Factoring»... nosotros también, pero bueno, otro tipo de especialización, pues yo creo que es necesario.”*

Puede afirmarse que la especialización como tal no es real. El siguiente ejemplo puede ilustrar esta afirmación: comprarse una camisa a medida en una franquicia, puede tener de especialización las iniciales cosidas por encargo del cliente pero poco más. Prueba de ello es que la confección del tejido es un ensamblado de piezas industriales. De esa técnica a la confección de una camisa a medida por un sastre existe una notable diferencia.

J.U.P. [Cambios Comerciales / Enfoques Comerciales / Enfoque Producto / Colocar Producto]: “ Los productos se reconocen muy rápidamente. Los productos hoy en día ya son productos cerrados y que no se pueden romper prácticamente. Tenemos un catálogo que en principio cubre todas las necesidades, y vas directo a darle la operación y «Hacerle el Traje a Medida al Cliente» con el catálogo de productos. No hay que inventar nada nuevo.”

También existe una creencia muy extendida en la red de oficinas de que existe una verdadera especialización por parte de ellos mismos. En este sentido, el atender a un cliente en concreto, por una cuestión de confianza o de amistad se confunde con la especialización, cuando muchas veces la explicación no es otra que la personalización de la gestión, en parte, por una buena sintonía personal con el cliente:

E.R.H. [Intensificación de Actividades / Especialización]: “Y vamos, yo creo que se tien[d]e a una personalización [en clara alusión al concepto de especialización] de los clientes, ósea, tener a lo mejor a un empleado que se dedique a esta persona que la conoce, o bien porque es amigo, o bien porque coincide en los gustos, o en aficiones o así.”

J.U.J. [Intensificación de Actividades / Especialización]: “ Hombre... a nivel de empresas, que es lo que yo conozco... no todas las empresas optan a los mismos productos... yo creo que allí si que a cada empresa le va un tipo de producto, un tipo de producto y a lo mejor un tipo de condiciones, cada empresa es un mundo, yo creo que aquí si que tiene que estar más personalizado la gestión [trato personalizado].”

Una posible lectura de la situación hace entender que, si bien la polivalencia es expresión de la descualificación, ésta quiera “*camuflarse*”, enmarcando a la operativa en un pretendido “*halo*” de complejidad técnica añadida y, por tanto, de especialización:

J.O.CH. [Intensificación de Actividades / Especialización / Adaptación Informática]:

“Hoy por hoy ¿Quién no conoce a nivel de usuario lo que es el manejo de un ordenador? Y más cuando tu sabes que el sistema Windows te va llevando de la mano, pantalla por pantallita, con un sistema de entrada en ayuda a cada uno de los diferentes niveles. No te hace falta ser un especialista en nuestro trabajo para estar en un banco.”

A modo de ejemplo, las campañas destinadas a la realización de la declaración de la renta para los clientes, requieren de una mínima parte de la plantilla en oficinas destinada a estas cuestiones. El hecho de que normalmente se realice por una persona no es una cuestión de especialización, ya que esta tarea es un “plus” añadido al trabajo realizado normalmente y, además, esta tarea se realiza circunstancialmente durante un breve periodo de tiempo del año.

El hecho de que ahora una persona pueda resolver individualmente lo que antiguamente se tramitaba en diferentes negociados, no significa que se esté especializando a la persona, sino un aplanamiento de la estructura organizativa, como consecuencia de una disminución de las plantillas, y una mayor interconexión entre los procesos de la oficina, buscando una mayor eficiencia de los recursos humanos disponibles. Y es que la especialización de antaño, se ha sustituido por una polivalencia, mediante medidas racionalizadoras de los procesos de trabajo (intensificación de actividades):

B.A.R. [Intensificación de Actividades Polivalencia / Especialización]: *“ [...] y entonces si venía a hacer cuatro cosas el cliente, pues le estaban mareando por cuatro o cinco sitios. Ahora no, ahora se intenta que el cliente que se sienta, que la persona que lo atienda, cualquier... a lo que venga el cliente que esa persona se lo pueda hacer de todo. Eso sería más cómodo para el cliente, lo que pasa es que no es fácil, porque hay que especializar, hay que preparar muy bien a la gente, [...] falta especialización todavía, porque esto es un cambio que se está haciendo. Pero como está diseñada la propia oficina, es que cada, cada empleado de la oficina, es autónomo, debe saber de todo, o por lo menos aparentarlo que sabe de todo, y debe hacer de todo de lo que le quiera el cliente.”*

Otra expresión de la presunta especialización de los puestos de la red de oficinas, es la que está relacionada con el tratamiento diferenciado hacia determinados clientes VIP'S (de elevados niveles de renta y patrimonio), que finalmente son atendidos por profesionales especializados en las direcciones regionales. Esto explica que este tipo de clientes no haya pasado en su vida por la oficina, debido al carácter extremadamente particular de sus operaciones.

Por otra parte, no debe olvidarse que para este tipo de clientes con importantes fortunas personales, los bancos considerados en este estudio tienen una limitada actuación, ya que existen otro tipo de entidades constituidas en exclusiva para este fin, cosa que no es muy frecuente en la banca universal o generalista, objeto de nuestro estudio.

B.A.R. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“Después hay más especialización en «Banca Personal», que es un [banco] filial nuestro que gestiona carteras, gestiona patrimonios, está más especializado que «Banca Personal», y después está «Banca Comercial» que es donde estamos nosotros, que somos «Cara al Público»”.*

F.U.C. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“La vida está montada así, el cliente que tiene cien millones no tiene las mismas necesidades financieras que el que tiene cien mil pesetas. ¿Qué ocurre? La especialización que requiere hoy día la colocación de pasivo, de por ejemplo de esos cien millones de pesetas, se necesita a alguien que tenga esa especialización, no podemos tener a un especializado en cada oficina, porque sería tener a una persona con una capacidad inmensa sin poder desarrollarla plenamente. Entonces, tenemos a una persona en esa zona, y esa persona es la que realiza ese trabajo para toda la zona.”*

Sin embargo, si existe una posibilidad más próxima a la especialización de oficinas, nos referimos a la que se denomina «*Banca de Empresas*» orientadas hacia este segmento de mercado, en parte por su localización en determinados polígonos industriales. Ahora bien, en un análisis riguroso de sus clientes, se suscitan varios interrogantes, ya que empresas las hay de diferentes tamaños y facturaciones, por lo que este término, aun matizando más cuestiones que en los otros supuestos comentados, no deja de presentar una cierta indefinición.

Por estas razones, no deja de ser paradójico que una de las asignaturas pendientes de la “Banca Universal” sea la especialización por tipo de oficinas, en cuyo caso dejaría de recibir este nombre:

A.N.P. [Intensificación de Actividades / Especialización / Atención al Cliente]: *“Tienen que vender (los empleados de la red) y ya no se puede evitar el despachar. Es difícil [la especialización], porque claro las oficinas, eh... en realidad sería especializar cada oficina en zonas determinadas, una de empresas, otra para clientes que nos demandan productos más sofisticados, un plan de pensiones, un plan de jubilación, unos fondos de inversiones, etcétera, una tipología de clientes ya mas tipo, luego está el clásico pago de un talón, del que quiere cobrar un talón. Entonces, claro, es difícil, dar esa calidad de servicio en las oficinas, y ahí es donde está realmente...”*

Otra contradicción del sistema financiero, se basa en la pretendida especialización de la red de oficinas. La realidad es bien distinta, ya que una cuestión es la orientación de la oficina hacia un segmento de clientes, propios del entorno en el que se encuentra la oficina (por ejemplo: clientes de empresas debido a la ubicación de la oficina en un polígono industrial o barrio financiero) y otra bien distinta es la especialización de clientes por niveles de renta o patrimonio:

B.A.R. [Intensificación de Actividades / Especialización]: *“Yo soy Director de «Banca Comercial», dentro del segmento de mi banca... Te estaba diciendo que yo creo que fue una de las primeras entidades financieras, que se dieron cuenta de la especialización dentro de la banca, y ha segmentado en «Banca de Empresas», «Banca Privada», banca exclusivamente en pequeña y mediana empresa, gran empresa y «Banca Corporativa» que son grandes empresas, después está «Banca Institucional» que se ocupa de instituciones y hay un Director especializado [...]”*

Posiblemente la existencia de una segmentación de clientes, sea el verdadero anticipo a la especialización de oficinas, pero no debe olvidarse que, en general, las oficinas actúan en un determinado radio (barrio, distrito, etcétera) y en ellos conviven personas de distintos segmentos que acuden a esa oficina por razones de proximidad geográfica.

Ante esta situación, la estrategia del trabajo en equipo, puede ser una salida honrosa orientada a mejorar las posibilidades de especialización de los individuos y, por tanto, de su cualificación profesional. La especialización existente en las oficinas, es más un proceso de reparto de tareas por afinidades personales y profesionales, que la implantación de una estrategia corporativa, como en ocasiones parece desprenderse del estudio de las cualificaciones profesionales.

7.3.2. Cohesión entre Clima Laboral y Calidad de Vida

Retomado el esquema general desarrollado inicialmente en este epígrafe, se comentaba que tras revisar los tres procesos que permiten analizar la polarización en las cualificaciones: selección, adecuación de la persona al puesto y el plan de carreras profesionales, era obligado detenerse en la expresión que adquiere este proceso atendiendo al puesto de trabajo.

Una vez examinada la controversia existente entre el proceso de polivalencia frente a la especialización, es el momento analizar las relaciones existentes entre el clima laboral, como expresión de las percepciones que se tienen en el centro de trabajo, y el concepto de calidad de vida en los trabajadores, por las implicaciones que presenta en el fenómeno de la polarización.

El proceso de las polarizaciones, presenta una nueva dimensión por el significado dado por los trabajadores a su ambiente de trabajo (clima laboral) y a la proyección intrapersonal que manifiestan (calidad de vida).

A continuación se profundizará en cada uno estos aspectos.

7.3.2.1. El Clima Laboral

Se entiende por clima laboral aquellas percepciones subjetivas e individuales relacionadas con la satisfacción en el puesto de trabajo, que en primera persona hacen los entrevistados, de la organización en la que trabajan.

Esta variable inicialmente incluida en la macrocategoría “*Gestión de Recursos Humanos*”, se relaciona así mismo con otras tantas, algunas ya comentadas. Son las siguientes:

- . **Adecuación Persona – Puesto:** muestra las opiniones de los entrevistados sobre el fenómeno de la adecuación, interesándose sobre lo exitoso de este proceso de actuación.
- . **Carreras Profesionales:** singulariza el papel concedido al esquema de carreras profesionales de los trabajadores, tanto en el pasado como en el presente y futuro.
- . **Fidelidad Empresarial:** recoge aquellas respuestas que vinculan el concepto de fidelidad a la empresa con el de carreras profesionales.
- . **Prestigio Profesional:** muestra aquellas impresiones que vinculan el concepto de fidelidad a la empresa con el presunto prestigio profesional alcanzado.
- . **Comunicación:** exposición de comentarios sobre el papel concedido a la comunicación en el contexto organizacional.
- . **Liderazgo:** manifestaciones sobre el papel que desempeña un liderazgo efectivo en la dirección de equipos de trabajo.
- . **Motivación:** alude al significado y peso que tienen los elementos motivacionales en el contexto del grupo de trabajo, así como sus repercusiones más directas.
- . **Personas Imprescindibles:** se refiere al hecho tantas veces suscitado sobre si realmente existen personas imprescindibles en el grupo de trabajo.
- . **Proceso de Selección:** opiniones relacionadas con el contexto, alcance y dimensión del proceso de selección en el contexto de la organización.

- . **Retribución:** menciona todas aquellas cuestiones relacionadas con los sistemas de retribución existentes en el sector.
- . **Rotación:** se refiere a los efectos del fenómeno de la rotación planificada en el puesto de trabajo, buscando una mayor polivalencia de los trabajadores.
- . **Trabajo en Equipo:** se recogen aquellas opiniones más o menos genéricas acerca del significado que tiene el trabajo en equipo dentro de la organización.

De entre las opiniones recogidas por los entrevistados, varios son los aspectos que a nuestro juicio resultan más significativos:

Los comentarios de los entrevistados suelen ser, en general, coincidentes con independencia del puesto considerado, por lo que la discriminación por puesto no aporta especial relevancia a este capítulo de conclusiones.

Sin embargo, buscando una variable más representativa, cabría hablar de aquella que toma como referencia la antigüedad del empleado en el sector. Aun a riesgo de caer en simplificaciones, podemos concluir que a mayor número de años trabajados mayor es el descontento del trabajador en el contexto del “Clima Laboral”.

Parece que el actual panorama financiero en materia de clima laboral no presenta la misma tranquilidad que décadas atrás. En general, las tensiones que se producen como resultado de los objetivos marcados, terminan generando situaciones nocivas para el clima laboral del centro de trabajo:

A.L.E. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: “ *Se vivía mejor antes. Hombre, los objetivos, se trabaja por objetivos, lo que pasa es que estamos metidos en una vorágine, «estamos como el que pasa el tren, o te subes en marcha o te quedas en el andén». Evidentemente los objetivos, tienen parte de culpa en eso, pero también es así como*

estamos metidos. Vamos en un tren y no podemos bajarnos en marcha, tienes que... antes se vivía bastante más tranquilo que ahora, pero en banca y en otros sectores... tienes que ir ganándole tiempo al tiempo y cada día tiene que ser echándole horas... ahora durante la semana no gozamos del tiempo libre. ”

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“Antes, el horario... el que quería era muy parecido al de ahora, diez, doce horas, trece horas al día, pero sin agobios, sin estrés. El de ahora es estrés absoluto, ahora es un trabajo que si no quieres dejar de trabajar veinticuatro horas, existe trabajo, hay trabajo. Como si estuvieras estando trabajando todo el año, durante las veinticuatro horas y seguir teniendo trabajo y trabajar más eso se ha cambiado.”*

En este sentido, la falta de tiempo por acumulación de objetivos comerciales, unida a la presión del propio cliente que forma grandes aglomeraciones en las oficinas, termina produciendo grandes tensiones entre los trabajadores y degradando la calidad del clima laboral:

A.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“ Entonces es un «Monstruo» de oficina, aquí hay mucha gente, muchísimas colas, eh... llamadas del teléfono continuamente sonando, entonces llegas una mañana con una tensión criminal, un montonazo de gente, no sabes como...y llegas a las tres, hecha polvo... terminas a las tres, que yo estaba mañana con una movida de tensión... sonaba el teléfono, y decías ¿Señor, pero esto qué es? ”*

Esta tensión se traslada a aspectos como las tradicionales actividades extraprofesionales (comidas, prácticas deportivas, etcétera) fuera del horario laboral, que ya no son realizadas, como indicador de que una vez finalizada la jornada, las personas no prolongan sus relaciones informales mas allá de lo establecido por un problema de saturación profesional:

J.U.P. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral]: *“No sabría valorarte si se va hacia mejor o peor, es lo que nos toca vivir. Es lo que nos toca vivir. Yo recuerdo hace diez años cuando entre en el banco, había más unión, aquellas comidas una vez al mes, una reunión con los compañeros, hacer un viajecillo, cualquier cosa... todo eso se ha perdido, se ha perdido pero completamente, ahora es relación estricta de trabajo y se ha acabado... no lo sé, no lo sé. Creo que se van, vienen unos tiempos difíciles.”*

Los objetivos comerciales cada vez más ambiciosos en cantidad y calidad, ligados por otra parte a una disminución de la plantilla es una cuestión que requiere una singular atención:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Reducción de Personas]: *“Piensa que oficinas como esta[n], ahora mismo está trabajando con dieciséis [personas], antiguamente para mover casi lo mismo, estábamos..., te hablo volumen de negocio de... pues fácilmente de sesenta o setenta personas. Ha cambiado muchísimo.”*

Esta presión puede provocar efectos perversos en la propia organización, haciendo que elementos positivos y de refuerzo como es la formación, al realizarse fuera del horario comercial, se perciba como un «robo» al teórico tiempo libre existente durante las tardes:

G.L.A. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Objetivos]: *“Angel, la gente se está quemando un poco ¿No? Lo que son las personas, cada vez tenemos menos tiempo, entonces, cada vez las entidades te exigen más, cada vez el tema comercial es lo primero, el tema administrativo todavía no sigue... no está, tan, tan como para decir, no me importa o puedo pasar de él. Seguimos teniendo mucho trabajo en las oficinas, entonces tenemos muy poco tiempo para desarrollarlo, y bueno, pues los ciclos de formación suelen darse por la tarde, en horario no de trabajo, con lo cual la gente lo hace un poco de..., porque claro, no son cosa obligadas, pero... vaya, si no lo haces... ósea, que mejor que lo hagas, pues la gente lo hace un poco... y, y es como que te quitan tu tiempo ¿No?”*

Una lectura más detenida del tema de los objetivos, en la que los directores e interventores de oficina son los colectivos más críticos, por razones obvias de presión comercial, nos permite identificar una de las raíces del problema.

El problema de los objetivos, no se encuentra tanto en su existencia, de hecho, muchos entrevistados señalan la importancia de los mismos como elemento que ayuda al desarrollo de la organización, sino el continuo nivel de exigencia al que se les somete, una vez llegados a los mismos. Es decir, la sensación de un continuo sobreesfuerzo, para simplemente llegar a un nivel de logro, es el preámbulo de una nueva carrera hacia la consecución de los nuevos objetivos.

Si adicionalmente se tiene en cuenta que los objetivos se encuentran particularizados para cada componente de la plantilla:

F.U.C. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Liderazgo]: *“La gente está mucho más «quemada» en el trabajo y hay menos compañerismo, por eso... el tener los objetivos particulares, y eso...”*

Otro aspecto que se señala y del que los interventores son su principal emisor, es el que está relacionado con la multiplicidad de objetivos y la ausencia de un esquema de prioridades que permita ponderar la importancia y la urgencia de cada uno de ellos. En ocasiones la ausencia de claridad en la transmisión de los mismos y del como hacerlos, resta de la fuerza necesaria para su consecución:

F.U.C. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Motivación / Objetivos]: *“ [...] antes la gente iba, o íbamos, con ganas a trabajar y ahora te levantas por la mañana que no tienes ganas de trabajar, porque quien sabe, hoy lo que te espera. ¡Pues me espera mucha presión, lo objetivos, cuarenta personas de, de... llamándote, que hay que hacer esto, que hay que hacer lo otro, ranking por aquí y ranking por allá!, y... ves ahí, aquí yo creo que crea malestar.”*

Unido a esta cuestión de los objetivos, se encuentran los aspectos de remuneración por la consecución de los mismos, que en general no parecen compensar del estrés y tensión generada en la red de oficinas:

A.N.P. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Retribución]: *“¿Están bien retribuidos [los empleados] para hacer eso [prolongar jornadas para llegar a la consecución de los objetivos]? En la banca no se necesita mucho más. Antes en banca, me acuerdo que cuando estaba en Cataluña, la gente quería trabajar en bancos, la diferencia entre banca y empresa privada era muy grande, ahora gana más la empresa privada que dentro de la banca. Ahora las empresas privadas... empresas de otra tipología, fuera del sector bancario, me refería a esas, ganan mucho más que estando en banca, por lo cual no es bien valorada la función..., precisamente mejor por esa reducción de costes, hay que reducir costes, pues hay que reducir el coste de ese personal interno. Entramos en una espiral, que no...”*

En este sentido, no hace tanto tiempo, cuando la presión de los objetivos era más llevadera, muchos empleados simultaneaban su trabajo en banca con otras ocupaciones afines, permitiendo completar un sueldo que no era muy elevado. En la actualidad, con la dedicación exclusiva de los trabajadores, es posible que merced a la retribución variable por la consecución de objetivos, el sueldo total sea más elevado que antaño, si bien la fatiga y el cansancio mental de la plantilla parece incrementarse.

Otra cuestión suscitada guarda relación con el reconocimiento social del puesto de trabajo. Años atrás los puestos en bancos y cajas de ahorro estaban bien considerados, siendo trabajos reconocidos socialmente en ámbitos locales:

A.N.P. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Prestigio Profesional]: *“Antes también, trabajabas en banca y eras... yo me acuerdo que en los pueblos pequeños era el boticario, el cura, a lo mejor el médico y el de al caja o el banco... eso yo me acuerdo que el Director de XXXXX era casi como el Obispo de Plasencia, casi como el Obispo de Plasencia, era un personaje, el Alcalde, el Obispo y el Director del Banco.”*

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Prestigio Profesional]: *“Yo lo que veo. Te hablo siempre de mi entidad porque yo no conozco otra. Hemos perdido el prestigio, emh... hemos perdido el prestigio, no tenemos ninguno y me parece muy bien ¿Eh? Porque antes éramos dioses. Yo todavía he llegado a vivir eso, el médico, el cura, el Director de banco, personas con prestigio dentro de la sociedad.”*

En la actualidad, los niveles retributivos en otros sectores son mucho mayores. Es decir, no sólo desde el punto de vista retributivo es un sector que pague especialmente bien, sino que además, existe por parte de muchos empleados la obsesión a salir del mismo buscando un mejor sueldo, sobre todo en el caso de las jóvenes incorporaciones:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Clima Laboral / Carreras Profesionales]: *“Yo creo que, que gran parte, por darte una proporción yo creo que más del cuarenta por ciento... no están más de tres o cuatro años... se van, porque exigen mucho ahora... las entidades financieras exigen dedicación exclusiva ¿Eh? Dedicación exclusiva, ya no solo para hacer otras cosas sino para un poco de vida privada ¿Eh? Dedicación doce, trece horas diarias, lo que haga falta. Y, y es que no te deja mucho más, y hay persona que quieren «buscar la vida» a otras cosas.”*

7.3.2.2. Calidad de Vida

Por calidad de vida personal se entienden aquellas percepciones subjetivas e individuales que en primera persona hacen los entrevistados acerca de los cambios obrados en su nivel de satisfacción personal.

Esta variable no puede sustraerse a la del clima laboral, ya que forman parte de un mismo entramado o representación subjetiva de cómo el empleado se encuentra frente al entorno de trabajo y hacia el exterior de su círculo profesional.

Coincidiendo con los planteamientos antes citados en la variable clima laboral, existe una tendencia generalizada a pensar que, desde un punto de vista personal, antiguamente se vivía mejor que en la actualidad.

Las razones que apuntan los entrevistados, sin discriminación aparente por puesto de trabajo y que a continuación sintetizamos, son las siguientes:

A parte de las circunstancias propias del sector financiero, la sociedad ha cambiado, y con la elevación del nivel de vida y el consumismo, existe la sensación de que para mantener el actual ritmo de vida es necesario ir más deprisa, incluso hasta en el trabajo. Querer vivir mejor parece ser sinónimo de trabajar más:

D.I.A. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“ Es diferente, hace diez años éramos felices con lo que teníamos y visto desde ahora, ostia, vivíamos más tranquilos, vivías más sosegado, tenías tus preocupaciones, pero hoy día, corremos mucho más. A veces, no sabe si es bueno o es malo ¿No? Es cuestión de ponerse y analizar toda esa carrera [...] ”.*

Con los niveles de tensión y estrés acumulados en el trabajo, la posibilidad de “desconectar” cuando se finaliza la jornada laboral, no siempre es posible, trasladándose estas tensiones al ámbito familiar:

A.N.G. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“Ahora se vive peor, hay más tensión, más estrés. Porque la teoría de que corto cuando salgo de mi trabajo hay algunas que lo consiguen. Yo no. Yo no lo consigo. Entonces muchas veces el problema que tengo aquí me lo llevo a casa. Eso en el día a día te pesa.”*

La intensificación de las actividades, junto a una pérdida del control del proceso, provoca la sensación de falta de tiempo y de agobio, si bien la variable que mayor impacto tiene en la degradación de la calidad de vida es la ligada a la presión comercial de los objetivos y a la pérdida de autonomía en la capacidad de decisión:

J.U.P. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“La banca no es lo que era ni por... se trabajaba a otro ritmo, es totalmente distinto hoy es ya un «sin vivir», el tema de objetivos, tema de precios, tema de todo, todo supervisado por el director, pero no tienes atribuciones, eh... ¡No!, Antiguamente el director tenía atribuciones para cualquier cosa, podía tomar una decisión, hoy es más informatizado, pero más pasos hasta la hora de conseguir una cosa. Mucho más control. Hoy ya ni apenas puedes tomar una decisión.”*

J.U.J. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“Me siento desbordado... a veces desbordado. Desbordado, porque, claro, a nosotros nos miden por la labor comercial en cada mes de ciertos baremos y hay veces que te ves desbordado, como hoy. Hay momentos de «estrés», a lo mejor, bueno, que podías evitar, bueno podías evitar si se dieran las circunstancias, que no se van a dar...”*

Las posiciones comerciales son las que parecen causar de manera más efectiva la presión de los objetivos y la degradación de su calidad de vida, con relación a otros puestos de la organización desprovistos de tantas responsabilidades como los operativos de caja:

A.N.M. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“ Esto cada vez está peor. Cada vez hay más agobio, terminamos en un psiquiatra, cada vez hay más agobio porque incluso, hay más objetivos, antes hace diez años, cuando yo empecé, no era esto, no había objetivos comerciales, vamos...”*

Estos aspectos no hacen sino llamar la atención de las posibles repercusiones en la salud de las personas sometidas a intensos niveles de estrés:

I.S.G. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: *“ Lo de la salud va a peor, la salud va a peor, pero yo creo que no es de las cajas ni de los bancos, yo creo que es a nivel general del mercado laboral, porque la empresa privada está igual. Osea, que queremos con el mínimo recursos, estamos en el ahorro de costes, estrechamiento de márgenes y todo esto pues hace que..., pero las empresas siguen dando beneficios. Así que yo supongo que también está un poco la persona. Cada persona sabe que su salud es lo primero y cada persona debe de saber... debe de saberlo. [...] Cuando una persona va al ciento ocho por ciento o al ciento dos por ciento, ya no está, ya no puede dar más. Entonces quiero decir con esto, si no puedo ir a un sitio porque realmente mi salud no me lo permite, pues no voy, no hago locuras en ese sentido, o por lo menos lo intento...”*

Además de los objetivos comerciales, uno de los aspectos que más está contribuyendo a la degradación de la calidad de vida de las personas es el hecho de maximizar la rentabilidad, con cada vez menos efectivos humanos, o lo que es lo mismo la intensificación del trabajo:

D.I.A. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: “ *Estamos llamados a mover cada vez más volúmenes por empleado. La presión está ahí, [...] los márgenes se han estrechado bastante, con lo cual estamos llamados a mover más... esa puede ser la presión que tengamos, que tenemos todos psicológicamente encima.*”

J.U.J. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: “ *A nivel personal de cada uno, nos quejamos del estrés, de que vamos tenerlo que hacer cada vez a mayor número de personas, cada vez tenemos menos tiempo para todo lo nuestro... esa reducción de personal nos produce trabajar un punto por uno o dos puntos por encima del nivel general deseable para estar contento con tu propio trabajo [...]*”

Existen otros “miedos” asociados a la no - consecución de los objetivos, como son la pérdida del estatus en la organización e incluso hasta la posible pérdida de empleo, razón por la que de no conseguirse éstos, la estrategia de algunas personas consiste en estar el máximo número de horas posibles en el puesto de trabajo:

J.O.CH. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: “ *[...] pero la presión te lleva a trabajar lo suficiente como para que te ganes un jornal que [no] te permita dedicarte a esas actividades extralaborales, pero si tu no puedes [atender] tus necesidades básicas o si lo que generas es paro [en el sentido de sobreproducción], lo que generas es otro tipo de presión, que hacen que la persona para evitar y no enfrentarte al desempleo, tiene que estar catorce horas defendiendo su puesto de trabajo, malamente esa persona después de catorce horas va a tener tiempo suficiente para dedicarse a actividades de ocio cuando su actividad es comer y acostarse, para poder estar al día siguiente otra vez.*”

Por último, no deben olvidarse otras circunstancias no menos importantes y que guardan relación con la adaptación de las personas a las nuevas formas de trabajo. De forma más especial, con la incorporación de nuevas herramientas informáticas, donde muchos profesionales han tenido que someterse a un proceso de readaptación personal muy conflictivo, ya que entre sus capacidades sobradamente probadas y unas expectativas no satisfechas con los propios medios informáticos, se ha ensombrecido su satisfacción en el puesto de trabajo y, por extensión, su propia calidad de vida:

B.A.R. [Gestión de Recursos Humanos / Calidad de Vida Personal]: “ Esto es... fue un trauma al principio ¿Eh? Para la gente mayor. No pudieron ¿Eh? Yo vi gente sufrir mucho. Además, gente, buenos profesionales, ¿Eh?, Muy buenos profesionales, porque el que no era buen profesional, era... no sufría, les daba igual y listo. Pero gente que, que, que se le estaban cayendo los cimientos de, de sus conocimientos y es una pena ¿Eh? Porque ves los cambios generacionales, ahí es cuando te das cuenta... no es cambio tecnológico... te das cuenta, eh... te das cuenta porque te están diciendo: «Me están dando la patada» que ya empiezo a estar un poco fuera de mercado...”

7.4. EXPECTATIVAS DE FUTURO

Como ya se ha comentado anteriormente, el proceso de polarización presenta un margen interpretativo suficientemente flexible para abarcar desde la evolución de los puestos (polivalencia frente a especialización) a la significatividad dada por las personas a su ambiente de trabajo (clima laboral) y su proyección intrapersonal (calidad de vida).

En este último epígrafe quieren proyectarse hacia al futuro, las principales conclusiones a la que han llegado los entrevistados, sobre el sector y la oficina, tomando como hilo argumental el proceso de polarización en las cualificaciones.

En esta formulación concurre un conjunto de variables. Son las siguientes:

- . **El Futuro del Sector:** donde se analizan las impresiones más destacables de la posible orientación del sector y de forma más concreta el de los empleados que en él desarrollarán sus funciones.
- . **El Futuro de la Oficina:** donde se recogen aquellas impresiones sobre la configuración que presentará la oficina del futuro, como expresión de las nuevas formas de hacer y de gestión, así como su nuevo diseño físico.

7.4.1. El Futuro del Sector

El futuro del sector, según la opinión de los entrevistados, se caracterizará por la labor comercial generalista de sus empleados, no necesariamente orientados a la venta de productos y servicios financieros, sino otros productos como seguros, viajes, etcétera. Lo cual apunta hacia una mayor polivalencia de los trabajadores, que además de sus tareas rutinarias en venta de productos y servicios financieros, se verán completadas por otras más o menos relacionadas:

A.L.E. [Futuro / Futuro de la Banca]: *“ Pues me la imagino [a la Entidad en el futuro] como una empresa de servicios, pura y dura,... vendiendo hasta billetes de bus, billetes de tren, billetes de avión, viajes, que ya estamos vendiendo y a parte de eso, vendiendo servicios bancarios...”*

De algún modo, las oficinas bancarias comenzarán su evolución hasta convertirse en puntos de venta en las que la “Cualificación” del trabajador pasará por un excelente nivel de habilidades comerciales y un adecuado manejo del sistema informático.

Esta cualificación del trabajador no es sino una generalización de la mecánica de la venta orientada a productos, por lo que su recualificación, en el sentido formativo del término puede, cuanto menos, ponerse en cuestión.

El sector reducirá el número de empleados, posiblemente como consecuencia de una mayor intensificación del trabajo y por la propia mecanización de los sistemas de información. Como resultado de esta situación, comenzará un proceso de transferencia de los costes de manipulación a los clientes, quienes aportarán su tiempo en lugar del empleado. Ahora bien, estos costes no son los estrictamente asociados a la mano de obra, ya que en la realización de operaciones, desde canales alternativos como Internet, el usuario aporta indirectamente, para la realización de operaciones, otros aspectos como: el terminal informático, el consumo eléctrico, telefónico y un espacio físico, sin contar con otros detalles como son la amortización de un mobiliario y del propio equipo informático , por citar solo algunos:

A.N.G. [Futuro / Futuro de la Banca / Internet – Banca Virtual]: *“Pues [el futuro será] con menos gente y más máquinas. Seguro. Pues con menos gente y más máquinas. Lo que pasa es que irá habiendo un cierto sector, que porque haya llegado ya tarde a estas informáticas, no se incorpora con normalidad y sigue queriendo, lo que yo te he dicho, sigue queriendo pues el trato directo y el trato humano.*

Pero cada vez hay más por las prisas, porque a todo el mundo nos falta tiempo, entonces, para venir al banco necesitas tiempo, eh... si tu desde tu casa te acostumbras a que tienes tu ordenador, y es raro el que no tiene el ordenador, o porque lo maneja o porque tiene niños y a los niños hay que comprarles el ordenador, como antes nos compraban la máquina de escribir, pues ahora es el ordenador. Entonces, cuando tú ves que lo que tu quieres, desde casa en diez minutos lo vas a resolver sin desplazarte a la oficina.”

Como consecuencia de este fenómeno, el proceso de la polarización de las cualificaciones, supera el contenido inicialmente dado - controversia entre el personal de servicios centrales (recualificado) y el personal de la red de oficinas (descualificado) - para adquirir una nueva dimensión del fenómeno: empleado (descualificado) versus cliente (recualificado).

En este sentido, el empleado de la red comienza a asistir a una sistemática de trabajo en la que cada vez el proceso se fragmenta más al trasladarse parte del mismo, por no hablar de la totalidad del mismo, al cliente. Por otra parte, al cliente se le dan cada vez más pautas para que desarrolle su trabajo de forma autónoma, sin la práctica intervención del empleado. Estas cuestiones unidas a una mayor información y porqué no decirlo, quizá formación, aunque de bajo nivel al cliente, pueden ser el origen de la eliminación del puesto de trabajo en la red de oficinas tal y como en la actualidad son concebidos en la actualidad.

Existen, por tanto, dos argumentos a favor de la eliminación de los actuales puestos de trabajo en el sector. Por un lado, desde un punto de vista cuantitativo, el menor número de operaciones realizados en la red de oficinas y por otro, un estancamiento en las cualificaciones de los trabajadores, debido a una mayor especialización de los trabajadores de servicios centrales y a una mejor “Cualificación” del propio cliente.

La formación se constituye como elemento clave en la estrategia de supervivencia de las organizaciones, pero de manera especial en el ámbito de los servicios centrales, en detrimento de la red de oficinas, donde la estrategia tiene que ser más novedosa e impactante que nunca, ante la cada vez mayor homogeneidad de las entidades.

Por el contrario, cuando las diferencias entre los empleados y clientes, en lo que a tramitación de operaciones se refiere, son prácticamente similares, el saldo no parece inclinarse especialmente hacia los primeros. Al hilo de esta observación, no debe olvidarse que con la fragmentación del proceso, los empleados han perdido su capacidad de decisión, confiando a las estructuras superiores la capacidad para aprobar o denegar una operación, eso en el mejor de los casos, ya que en ocasiones, es el propio sistema informático quien asume este papel.

Así pues, una variada y selectiva formación para determinados puestos de trabajo, relacionados con la programación de transacciones, es menos costosa que la formación a miles de empleados en una organización.

Nueva configuración de un sector y nuevas inquietudes en las que la nueva dimensión del cliente y el impacto de la tecnología, no hacen sino presagiar un futuro apasionante, aunque no exento de ciertas incertidumbres:

J.O.A. [Futuro / Futuro de la Banca]: *“ La banca se tiene que acercar al cliente, y se tiene que acercar de la forma que sea, o bien físicamente estableciendo pequeños puntos de venta en determinados sitios, no sé si como ventanillas destacadas, cajeros automáticos desplazados en cualquier sitio, que eso es un punto de venta, o la «Banca en Internet», pero indudablemente yo pienso que por un lado las características: dimensión menor del tamaño de oficinas, mecanización adecuada, informática, cajeros automáticos, «TT.PP.VV.», y todavía el gran reto que no sabemos lo que va a pasar, y es la «Banca en Internet»”.*

7.4.2. El Futuro de la Oficina

Es evidente que el futuro de la oficina, no sólo en cuanto al protagonismo que va a tener, sino, además, en referencia a su configuración física comienza a evolucionar hacia otras formas de actuación.

Nombres como el de “*Ventanillas Desplazadas de Gestión*”, pueden ser suficientemente ilustrativos de hacia qué dirección se encamina la oficina bancaria. Dicho de otro modo, las oficinas caracterizadas por el trabajo administrativo, ya no tendrá razón de ser, substituyéndose por lugares orientados única y exclusivamente a la venta:

A.N.P. [Futuro / Futuro de la Oficina]: *“Yo [a] las oficinas me gusta llamarlas ventanillas desplazadas de gestión. Es decir, las oficinas, ya no hay tales oficinas administrativas, donde la gente hacía funciones administrativas y poco comerciales, entonces las oficinas han cambiado, son vendedores, son gestores y vendedores. La función de la oficina no es hacer nada, a lo que se dedican es a satisfacer las necesidades del cliente, a crearles otras y vendiendo los productos.”*

A lo sumo, las oficinas servirán como centros de apoyo a la canalización de incidencias, que no como centros decisionales, En este sentido, el desarrollo informático y de forma especial la presencia de canales alternativos como Internet serán clave en la comprensión de la nueva oficina:

J.U.P. [Futuro / Futuro de la Oficina]: *“ Pienso que a la vuelta de tres o cuatro años nos vamos a encontrar con una oficina, [...] habrá un par de personas, se hará todo a través de Internet. Acudirás a la oficina a resolver cualquier incidencia, cualquier cosa, todo se va a poder hacer desde la casa. Se esperan cambios importantes.”*

J.O.CH. [Futuro / Internet – Banca Virtual]: “ *¿Pero para qué se necesita un Director? En realidad ¿ Para qué necesitas a un Director ?, ¿Para que llegue y te eleven una propuesta [de riesgos] ? ¡ No, hombre, no ! La propuesta la va a elevar el propio cliente, a través de Internet que se va a tener, y de echo ya existe. Metes los datos, dice[s] lo que quiere[s], y le va pidiendo la máquina sus datos de solvencia, de fincabilidad, de, de, de ingresos fiscales ¿Eh? Y hace un estudio previo. Si la propuesta es viable le pide copia o fotocopia de los documentos [al cliente] que demuestren lo que a escrito por este... y que lo envíe a tal sitio, y con las mismas si la propuesta es viable y ha salido aprobada, ahí es donde tienes que ir a firmar. ¿Para qué necesitas un Director? ”*

Como resultado de la polarización en las cualificaciones y la cada vez mayor transferencia de conocimientos necesarios para la realización de transacciones al cliente, es más que razonable, la eliminación de algunos de los actuales puestos como el de cajero. En este sentido, la proliferación de “*Barreras Naturales*” como: cajeros, TT.PP.VV (terminales punto de venta), dispensadores y recicladores de efectivo, “*Mercadeo*” señalando la imposibilidad de realizar operaciones de caja por debajo de un importe, etcétera, ayudan a entender la situación concreta del puesto.

El tamaño de las oficinas será menor en cuanto al número de empleados, y el número de éstos también. La externalización de costes dará lugar a un selectivo régimen de franquicias, donde la formación y, por tanto, el fenómeno de la polarización, será algo palpable con relación a la que hayan podido recibir muchos empleados durante una dilatada vida laboral:

G.L.A. [Futuro / Futuro del Empleado]: “ *[...] pero si puede ser que casi seguro, que en un futuro, de cinco o de menos años yo tenga una cartera de mi clientela, que tenga pues eso..., una ficha, una ficha en el ordenador, que sepa cuando sea su cumpleaños, cuando es su tal, cuando hijos tiene, que necesita, si... ósea, yo tenga mi propia clientela, yo sea mi banco, yo sea un banquito pequeño y sea la entidad la que pone, digamos la imagen y pone los productos y yo sea la que tenga que montarme mi propia oficina. ”*

Otra manifestación de la polarización, en este caso, con connotaciones negativas tiene que ver con la contratación de trabajadores para campañas comerciales, provenientes de empresas de trabajo temporal, y que parecen recordar los productos de “*usar y tirar*”.

Por último, y en correspondencia con el desarrollo funcional de algunos puestos, determinados perfiles profesionales, no especialmente cualificados, estarán dotados de ordenadores portátiles, desde donde realizarán las operaciones en el lugar donde vive o trabaja el cliente, cuando no en su propio lugar de residencia:

A.N.M. [Futuro / Futuro del Empleado]: *“¡Ojalá me equivoque!, ¡Ojalá me equivoque! Pero, pero, pero ¡Madre Mía! Yo no quisiera estar trabajando en la casa, yo no quisiera estar trabajando en mi casa, eh... estar con una cartera y tener que ir a Murcia una vez al mes para, para... no me gustaría pero, pero...”*

En cuanto a la configuración física de las oficinas, estas serán sometidas a un minucioso proceso de mejoras de imagen, orientadas a la eliminación de barreras físicas ente el gestor y el cliente, con predominio de espacios diáfanos, acristalados, suavemente iluminados, con la posible incorporación de música ambiental y un mobiliario acorde con nuevas definiciones funcionales y ergonómicas.

F.R.Y. [Futuro / Futuro de la Oficina / Configuración Física de la Oficina]: *“ Pero si te das cuenta, la transformación que están sufriendo las oficinas bancarias, si te das cuenta, están desapareciendo los bunker[s], ya no hay cristales de por medio, incluso están desapareciendo los mostradores, ya la atención es personalizada en mesas.”*

Con toda seguridad, la eliminación de barreras que impiden el contacto fluido con el cliente (por ejemplo bunkers), no es sino una expresión de un aplanamiento de la estructura organizativa y una polivalencia de las cualificaciones profesionales, por las que “*todo el mundo*” puede realizar la práctica totalidad de las operaciones financieras:

B.A.R. [Futuro / Futuro de la Oficina / Configuración Física de la Oficina]: “ *Ese es el recorrido, ja, ja, ja. El tema de la oficina, el tema de funcionar ha cambiado muchísimo, antes..., ya has visto en mi oficina, que no hay paredes, muros, ni gente escondida o apartada, en la trastienda en un «Taller», ahora no hay «Taller», ahora todo está encaminado a satisfacer al público, a vender, a vender exclusivamente.*

Falta especialización todavía, porque esto es un cambio que se está haciendo. Pero como está diseñada la propia oficina, es que cada, cada empleado de la oficina, es autónomo, debe saber de todo, o por lo menos aparentarlo que sabe de todo, y debe hacer de todo de lo que le quiera el cliente. ”

No existirán despachos en propiedad, substituyéndose paulatinamente por salas de reuniones comunes, con muebles y decoración inspirados en formas más “calurosas” para el cliente.

Con la incorporación de herramientas y equipos portátiles se hará posible el desarrollo de funciones sin la necesaria referencia de un lugar físico de trabajo. Esta dinámica permitirá la realización del teletrabajo desde el propio domicilio, realizando la descarga de operaciones, para su procesamiento a los centros de procesos de datos, con coste cero para el empleado en cuanto al consumo de línea telefónica. Las reuniones de orientación de negocio, se realizarán en instalaciones no necesariamente ubicadas en zonas de prestigio, pudiendo quedar reducidas a salas de reunión alquiladas de antemano para este tipo de encuentros, en lugares periféricos de las grandes ciudades.

Las oficinas posiblemente se adaptarán al público objetivo del mercado en el que se van a constituir, con la hipotética presencia de escaparates, llamados a recabar la atención del cliente.

Planteamientos más innovadores, si cabe, apuestan por la existencia de varios terminales desde donde los clientes podrían realizar cómodamente sus operaciones, de igual forma que la introducción de lineales con “*Merchandising*”, permitirían a los clientes seleccionar y adquirir programas de instalación para determinados productos y servicios financieros desde sus domicilios personales y / o profesionales:

F.R.Y. [Futuro / Futuro de la Banca / Internet – Banca Virtual]: *“Pienso que llegará el día, en el que se creen de verdad las oficinas virtuales. Me explico, llegará el momento en el que entres en una oficina, te encuentres allí a una persona que este dando atención al público, o como lo quieras llamar, y [e] incluso que haya cinco o seis terminales, en el cual llegue el cliente, se siente, meta su clave de acceso y haga su operación, luego oficialmente habrá transacciones y cosas que son personalizadas, [...]. Pero pienso que va a tener mucho que ver la informática, y las oficinas virtuales, por llamarlo de alguna manera, creo que llegarán a buen término.”*

Frente a este “*Cyber – Café – Bancario*” futurista, el actual sistema financiero español y concretamente el sector bancario, se encuentra en un momento de reconversión sectorial, en el que múltiples aspectos están configurando su nueva proyección, alcance y dimensión.

Los nuevos requerimientos del sector y su afán por una mejor eficiencia comercial, traducido en mejoras de las cuotas de participación, minimización de los riesgos y mejora del margen de rentabilidad, unido a la racionalización de los procesos de trabajo y la incorporación de nuevas herramientas comerciales, requiere de nuevas formas y modos de gestión, por lo que la adopción de sistemas organizativos propios del sistema fabril se están incorporando a este sector de servicios.

El tan traído y llevado debate acerca de la adecuada gestión de recursos humanos, no son más que una mera representación de los problemas que el sector está teniendo, en su intento por “*mimetizarse*” con el nuevo entorno y ello está exigiendo una nueva conceptualización de los tradicionales esquemas de actuación, en lo que se refiere a la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Uno de las cuestiones que resulta clave en este proceso, es la de plantearse una estrategia global que permita actuar localmente, con relación a los diferentes puestos de trabajo que configuran el mapa de perfiles profesionales.

En este sentido, cada uno de los puestos (director, Interventor, gerentes comerciales, puestos de caja y operaciones, y apoyo administrativo) requiere de conocimientos, capacidades y habilidades propias que brindan nuevos sistemas de enfoque como es el de la gestión por competencias. Ahora bien este proceso de transición, no es sino la respuesta a los dos fenómenos que se pueden producir en cada colectivo, o a nivel micro en cada persona adscrita al puesto, nos referimos a la recualificación o descualificación profesional.

Presuntamente, la presencia de las nuevas tecnologías es la causante de estos fenómenos, y de forma más tajante el de la descualificación profesional. Sin embargo, una lectura más sosegada de los hechos, no hace mas que poner de manifiesto cómo los nuevos esquemas de actuación, afloran las carencias con las que las organizaciones han abordado la optimización del proceso de aprendizaje y, en otras ocasiones, un “*Componente Funcionaria*” responsable de la desidia en la propia autoformación de los empleados, debido a la ausencia de factores motivacionales.

Queda, sin embargo, por resolver, de forma explícita y concluyente si ¿La descualificación / recualificación es una cuestión asociada al puesto de trabajo o a la persona que lo ocupa?

No cabe duda que la descualificación profesional debe contemplarse desde un análisis multivariante, pudiendo ir paralelamente unida al propio trabajador de forma individual (nunca a un colectivo al ser más heterogéneo de lo que parece).

También existen combinaciones divergentes, es decir, hay situaciones en las que un trabajador altamente cualificado ocupa un puesto que lo sobrepasa o viceversa, personas poco cualificadas están llamadas a ocupar un puesto con un alto nivel de exigencia en cuanto a sus capacidades se refiere.

En la medida en que la formulación de la estrategia se ponga en consonancia con los objetivos estratégicos alcanzados, significará obrar decididamente en la modulación del papel conferido a la estructura de la organización, los procesos de recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura organizativa, y se estará en la senda de crecimiento adecuada para el sector.

No obstante, es fundamental contar con la herramienta adecuada que permita dinamizar el sistema: la formación, entendida no como el puro y duro adiestramiento, sino como el medio a través del cual el individuo, el grupo y la organización, adquieren, estimulan y desarrollan sus competencias profesionales y lo que es más importante: las personales.

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

El actual sistema financiero español, se encuentra en un importante momento de reconversión sectorial, en el que múltiples aspectos están configurando su nueva dimensión, alcance y proyección.

Los nuevos requerimientos del sector servicios y su afán por una mayor eficiencia comercial, traducido en mejoras de las cuotas de participación, minimización de los riesgos e incrementos del margen de rentabilidad, unido a la racionalización de los procesos de trabajo y a la incorporación de nuevas herramientas comerciales, requiere de nuevas formas y modos de gestión, que en este caso provienen de los sistemas organizativos fabriles.

El tan traído y llevado debate acerca de la adecuada gestión de recursos humanos, no es más que una mera representación de los problemas que el sector está experimentando, en su intento por “*mimetizarse*” al nuevo entorno y éllo está exigiendo una nueva conceptualización de los tradicionales esquemas de actuación, en lo que se refiere a la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Uno de las cuestiones que resulta clave en este proceso, es plantear una estrategia global que permita actuar localmente, con relación a los diferentes puestos de trabajo que configuran el mapa de perfiles profesionales. En este sentido, cada uno de los puestos (director, interventor, gerente comercial, puesto de caja y operaciones, y apoyo administrativo) requieren de conocimientos, capacidades y habilidades propias, que brinden nuevos enfoques como el que proporciona la gestión por competencias.

Esta apuesta por mejorar la competitividad está operando complejas transformaciones en las cualificaciones profesionales de los trabajadores del sector financiero. Dos de las principales expresiones del fenómeno son: por un lado, una creciente recualificación profesional de un pequeño grupo de trabajadores y, por otro, el de una degradación de los niveles de cualificación de un importante número de trabajadores.

Presuntamente la presencia de las nuevas tecnologías es la causante de estos fenómenos, y de forma más tajante el de la descualificación profesional. Sin embargo, una lectura sosegada del tema, pone de manifiesto cómo la tecnología, lo que hace es aflorar las carencias con las que las organizaciones han abordado el proceso de aprendizaje y, en otras ocasiones, el componente “*funcionarial*” origen de la desidia en la propia autoformación de los empleados, debido a la ausencia de factores motivacionales.

Queda, sin embargo, por resolver de forma explícita y concluyente si ¿La cualificación / recualificación / descualificación es una cuestión asociada al puesto de trabajo o a la persona que lo ocupa?

No debe olvidarse, que la descualificación profesional es un análisis multivariante, yendo unida al propio trabajador de forma individual (nunca a un colectivo al ser generalmente más heterogéneo de lo que parece).

Pero también hay casos en los que las combinaciones pueden ser divergentes. Es decir, hay situaciones en las que un trabajador altamente cualificado ocupa un puesto al que sobrepasa o viceversa, personas poco cualificadas están llamadas a ocupar puestos que exceden a sus capacidades.

En la medida en que la formulación de la estrategia se ponga en consonancia con los objetivos estratégicos alcanzados, significará obrar decididamente en la modulación del papel conferido a la estructura de la organización, los procesos de recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura organizativa, siendo más factible un crecimiento coherente del sector.

No obstante, es fundamental contar con la herramienta adecuada que permita dinamizar el sistema: la formación, entendida no como el puro y duro adiestramiento, sino como el medio a través del cual el individuo, el grupo y la organización, adquieren, estimulan y desarrollan sus competencias profesionales y lo que es más importante: las personales.

Buscando una mejor clarificación de estas conclusiones, este capítulo quiere profundizar desde distintas ópticas, en cuáles son las repercusiones finales del proceso de polarización de las cualificaciones, desde la óptica del puesto de trabajo. En este sentido, se comenzará por comentar la significatividad desde el punto de vista sectorial, de las propias entidades analizadas y lógicamente desde el punto de vista de los propios trabajadores.

Por último, y tomando como referencia la opinión de los empleados, se concluirá haciendo un conjunto de reflexiones sobre el futuro que nos aguarda.

8.1. Desde el Punto de Vista Sectorial

El fenómeno de la polarización de las cualificaciones se encuentra íntimamente ligado al propio desarrollo social, por cuanto el acceso a la cada una vez mayor oferta de titulaciones de grado superior y diferentes planes educativos, están permitiendo un variado y plural acceso a la formación de materias relacionadas con el ámbito de las entidades financieras.

No ya sólo la oferta pública, sino la privada y una indeterminada secuela de programas, masters y cursos especializados están potenciando una mayor permeabilización financiera en los jóvenes recién titulados, dispuestos a incorporarse al mercado laboral y de forma específica al de las entidades financieras (bancos y cajas de ahorro fundamentalmente).

Frente a esta cantidad y calidad formativa de los candidatos al puesto se encuentra un importante colectivo de trabajadores “*tradicionales*”, con inicios dispares, acusadas trayectorias personales, profundas experiencias vitales y diferentes expectativas profesionales, que no hacen sino adivinar la convivencia de dos mundos armónicamente disonantes.

La influencia de aspectos tales como: la liberalización del sector, la universalización frente a la especialización como forma de hacer negocio, la aceleración del cambio tecnológico, la disminución de costes, la intensificación del trabajo, los cambios en la formación y una redefinición de las funciones y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo, no son sino variables que ayudan a entender las múltiples mutaciones del sector.

Ahora bien, este conjunto de elementos, son la expresión de tres programas estratégicos que, con desigual fortuna, han empleado las diferentes entidades financieras estudiadas. Nos referimos a los siguientes: tecnológico – organizativos, comerciales y de gestión integral de recursos humanos.

8.1.1. Aspectos Tecnológico - Organizativos

El mundo financiero pese a participar de la lógica configuración del sector servicios, está acusando cada vez más, el proceso de transferencia de sistemas tecnológicos – organizativos provenientes del sector industrial.

Estableciendo un paralelismo con las oficinas bancarias, los centros de trabajo se convierten en pequeñas factorías de producción de productos y servicios financieros, con independencia de las características de su micromercado y de su lógica adaptación a él, respondiendo cada vez más a una segmentación basada en las tipologías de clientes y a la estandarización de sus procesos de trabajo.

Resultado de estas cuestiones, la racionalización y normalización de los esquemas operativos – administrativos, a través de procesos, procedimientos, tareas y actividades, homogeneiza una actuación descentralizada en diferentes ámbitos geográficos y ello hace aproximar la actual oficina bancaria a pequeños centros de producción fabril.

En el caso bancario, existen indicios razonables de cómo la apuesta por sistemas y herramientas del sector productivo, más o menos adaptados al sector servicios, es una respuesta al nuevo esquema de comercialización bancaria, en el que la liberalización de los mercados y su consiguiente apuesta por el tamaño, busca indefectiblemente el volumen de operaciones, máxime cuando el estrechamiento del margen de intermediación es cada vez más ajustado.

Estos aspectos anticipan una cuestión clave a la hora de entender la sensación existente entre buena parte de los trabajadores del sector: la robotización, entendida como la expresión del maquinismo y por extensión, de una degradación en las cualificaciones profesionales del individuo.

La analogía existente entre los nuevos sistemas tecnológicos – organizativos y la energía, de que que “ *Ni se crea ni se destruye, sino que tan sólo se transforma* ”, es un punto de invitación a la

reflexión, ya que en ocasiones la tecnología, resultado o no de una demanda organizativa, debida posiblemente a imperativos del mercado, no genera un efecto directo sobre los niveles de cualificación profesional, aunque con toda seguridad pondrá de manifiesto las carencias de conocimientos y las limitaciones de las capacidades de los trabajadores.

8.1.2. Aspectos Comerciales

La evolución del sector ha hecho que en un tiempo relativamente corto, las “*luchas*” por “*conquistar*” cuotas de participación en el mercado hayan desencadenado diferentes estrategias basadas en la consolidación de nuevos mercados.

De las primeras batallas encaminadas a la captación del pasivo bancario (cuentas y depósitos bancarios con alta remuneración), se pasó al crecimiento en materia de activos financieros (fondos de inversión e incremento de la actividad crediticia) para finalmente dar paso a la expansión de los servicios orientados al cliente (operaciones de factoring, renting y confirming por citar solo algunas).

Esta evolución de los propios mercados, en lo que a actividad comercial se refiere, ha requerido de un notable esfuerzo inversor, no solo en términos de organizaciones más flexibles, sino además de plataformas tecnológicas adecuadas para dar respuesta a las nuevas necesidades generadas en el mercado. De nuevo, la formación sigue siendo elemento clave y “*correa de transmisión*” en la adaptación a estas nuevas formas de entender y realizar el negocio.

Así, la presencia de nuevos esquemas de organización comercial acompañados de innovadoras herramientas informáticas, como la “*Agenda Comercial*” del gestor, permiten agilizar los procesos internos de información y de venta externa de productos y servicios financieros a los clientes, motivando en consecuencia, una readaptación de las funciones y responsabilidades asociadas a cada puesto. En este sentido, la polarización de nuevo aparece como el resultado de las nuevas estrategias imperantes y de la adaptación del individuo al “*Tren Tecnológico*”.

8.1.3. Aspectos de Gestión de Recursos Humanos

Si se admite la relación existente entre los esquemas tecnológicos – organizativos y los comerciales, es evidente que la piedra angular posibilitadora del engarce entre ambos es la gestión de recursos humanos, entendida como el sumatorio de la propia estrategia organizativa, los procesos de liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

Por otro lado, del grado de cohesión existente y del nivel de compromiso organizacional dependen, en buena medida, de los planes de selección y reclutamiento, los formativos y de carreras profesionales, necesarios para el desarrollo comercial y una buena puesta a punto de los planteamientos organizativos – tecnológicos.

Ahora bien, en el supuesto de colectivos homogéneos, las fases de diseño, desarrollo e implantación de estas medidas, pueden resultar relativamente breves. Sin embargo, cuando la complejidad de las estructuras organizativas es evidente (descentralización decisional, dispersión geográfica, elevada representatividad de centros de trabajo, importante número de procedimientos de trabajo, etcétera...) los plazos de acomodación se alargan por tiempo indefinido.

Si a estos aspectos se une el grado de maduración de las organizaciones (adaptación mutua, supervisión directa, normalización de procesos, normalización de resultados y normalización de habilidades) que, a menudo, permiten convivir varios de estos estadios al tiempo, la gestión de recursos humanos se vuelve una tarea tan compleja como apasionante.

En este sentido, el resultado de esta interacción de nuevo pone de manifiesto el fenómeno de la polarización en las cualificaciones y de cómo la persona y el puesto pueden verse recualificados o descualificados dependiendo de su proyección estratégica, que simplícidamente se traduce en el nivel formativo y la edad del individuo.

8.2. Desde el Punto de Vista de las Entidades Analizadas

A la hora de analizar a las entidades, con independencia de sus propias características, varios son los elementos que resultan claves en su comprensión. Esto hace que, ante una situación común, las variables sobre las que actuar se encuentren claramente definidas.

8.2.1. La Redefinición de los Puestos

La redefinición de los puestos de trabajo, debido a los cambios organizativos – tecnológicos, comerciales y de la propia gestión de recursos humanos, han llevado a un proceso de readaptación a las nuevas circunstancias. Así, tanto el qué se hacía y cómo se hacía, como el qué se hace y cómo se hace, se encuentran sometidos a una constante y continua revisión, que permita una ventaja competitiva en el contexto del sector.

En este proceso de mutación del puesto es oportuno señalar como las tradicionales conceptualizaciones de la idoneidad del puesto, han llevado a situaciones en las que los viejos saberes tradicionales bancarios, aprendidos durante años, se han visto reducidos por la mecanización de las operaciones y el conocimiento de nuevas herramientas informáticas.

La expresión de la polarización tiene cabida en la redefinición de puestos. Mientras que para colectivos minoritarios, éstos tienen posibilidades reales de dimensionar el puesto de trabajo (piénsese por ejemplo en especialistas de servicios centrales), colectivos más numerosos, pertenecientes a la red de oficinas, no tienen este margen de actuación, ya que es el puesto el que termina dimensionando a la persona.

8.2.2. Los Procesos de Selección y Formación

Los procesos de selección también han ido evolucionando hasta llegar al reclutamiento externo de puestos como el de dirección que, hasta no hace mucho tiempo, sólo era cubierto internamente por profesionales de la “casa” como culminación a un lento proceso de ascenso y reconocimiento profesional.

Las razones que explican este fenómeno tienen que ver con criterios de coste, al ser teóricamente más rentable incorporar a la organización personal, aún con diferente cultura de empresa, pero con la “lección aprendida”.

Esta cuestión provoca situaciones en las que se producen importantes agravios comparativos en materia retributiva, donde puestos idénticos están remunerados de forma completamente distinta en función de un recorrido interno o debido a un proceso de selección externo.

En consonancia con este proceso de selección, los planteamientos formativos han apostado decididamente por los “Profesionales con Futuro”, postergando a otros que siempre han permanecido en la entidad. Esto explica, al menos en parte, como uno de los elementos dinamizadores del ascenso profesional y retributivo han ido en consonancia con el “salto” hacia otras entidades de la competencia. Así pues, el proceso de polarización en las cualificaciones, tiene de nuevo su representación en el esquema de selección y, por extensión, en el desarrollo de carreras profesionales.

8.2.3. Los Planes de Carreras Profesionales

Los aspectos antes apuntados, unidos a las restricciones reales de los llamados planes de carreras profesionales, que son selectivos en su gran mayoría, no abarcando más que a un limitado número de puestos y personas, plantea de nuevo la polarización de las cualificaciones profesionales. Esto hace que “a priori”, los mejores posicionados (puestos específicos de servicios centrales, de estructuras intermedias, como directores de zona y, en alguna medida, los puestos de dirección y algunos puestos comerciales de la red de oficinas), serán los que mayores posibilidades tengan para desarrollar una auténtica carrera profesional.

Por el contrario y sin ánimo de caer en reduccionismos innecesarios, otros puestos tradicionales como el de interventor u operativo, generalmente describirán un recorrido más lento y sinuoso, quedando a su suerte la autoformación personal y para las entidades el adiestramiento convencional en materia informática y poco más.

Otro aspecto a destacar es el que tiene que ver con las limitaciones al desarrollo profesional por razones concretas. Es el caso de colectivos que, por circunstancias sectoriales puntuales, ven anticipadas su jubilación de los sesenta y cinco a los cincuenta años. Las consecuencias que se desprenden de esta situación todavía quedan por estudiar en profundidad, pero lo que sí se puede advertir, es una profunda descapitalización intelectual y humana de muchas personas, obligadas a tomar esta decisión, por razones empresariales de disminución de costes.

8.2.4. La Adecuación de las Personas al Puesto de Trabajo

Uno de los puntos críticos de todo este entramado, tiene lugar en el proceso de adecuación de la persona al puesto.

Cuando el plan de carreras profesional es abierto a todos los colectivos, aspecto que como se ha señalado queda restringido solo a unos determinados colectivos, las posibilidades de adecuación serían ideales. Pero cuando no sucede de este modo, ello provoca situaciones irregulares donde las personas son acopladas de la mejor forma posible, sin que por ello se consideren aspectos tales como las actitudes y aptitudes más idóneas.

Alineación y falta de motivación son la expresión más cercana del “*Acoplamiento Indiscriminado*” en el puesto. Aspectos que, por otro lado, se vuelven y amplifican hacia el grupo de trabajo, ocasionando una degradación en el clima laboral y conflictividad en la calidad de vida.

Así pues, la expresión de esta polarización en las cualificaciones son dos fenómenos evidentes: la sobrecualificación y la infracualificación del trabajador en el puesto que ocupa.

Existen situaciones en las que la persona supera con creces los requerimientos del puesto desde el mismo momento de su incorporación, debido por una parte, a las propias limitaciones de un puesto que no puede redefinirse organizativa o comercialmente y por otra, debido a las capacidades profesionales y al bagaje personal del individuo.

En otras ocasiones, hay personas que ocupan puestos por encima de sus propias capacidades como consecuencia de no haber satisfecho determinadas expectativas profesionales (directores con escaso rendimiento comercial son “*degradados*” a puestos comerciales inferiores).

8.3. Desde el Punto de Vista de los Trabajadores

Del conjunto de ochenta y ocho variables codificadas, resultado de la realización de las treinta “*Entrevistas en Profundidad*”, las diez primeras posiciones, tanto por el número de veces que se han citado esos conceptos (frecuencia discursiva medida en número de intervenciones), como por la extensión dada al discurso (desarrollo discursivo medido en número de líneas), son plenamente coincidentes, lo cual no significa que el orden haya sido el mismo en los dos criterios de ordenación.

Tomando como referencia la ordenación por número de líneas estas han sido las variables consideradas:

- 1) Gestión de recursos humanos – Plan de carreras profesionales.
- 2) Gestión de recursos humanos – Adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- 3) Recorrido profesional de los empleados.
- 4) Gestión de recursos humanos – Procesos de selección.
- 5) Internet y el mundo de la “*Banca Virtual*”.
- 6) Intensificación de trabajadores y polivalencia profesional.
- 7) Formación requerida para el puesto de trabajo – Análisis y valoración de la titulación universitaria.
- 8) Cambios genéricos producidos en el sistema financiero.
- 9) Intensificación de actividades y especialización profesional.
- 10) Polarización en las cualificaciones profesionales.

Este criterio de ordenación cuantitativo, unido al sistema de ordenación basado en la extensión de líneas discursivas y, por otra parte, matizado por los matices cualitativos que se desprenden del análisis de contenidos, nos permiten ponderar la representatividad de cada una de ellas en el conjunto del discurso.

Es por ello, que se han seleccionado sólo un conjunto de estas variables, como elementos indicadores de la polarización de las cualificaciones en los procesos de transformación financieros y que se comentarán a continuación.

8.3.1. La Intensificación de Actividades

Es un hecho evidente que la intensificación de actividades es una de las principales consecuencias de las transformaciones obradas en el sector. Esta variable guarda relación con las reducciones de personal producidas en el ámbito de la red de oficinas, lo cual “*maquilla*” de manera evidente las cifras del negocio gestionado por empleado. A esta cuestión deben unirse los criterios de productividad marcados por las entidades financieras, que exigen aumentos de negocio por encima de los tradicionales volúmenes de crecimiento. Esto provoca una paradoja por la que el crecimiento de negocio es inversamente proporcional al número de personas.

Como resultado de una agresiva competencia, las estrategias de crecimiento pueden recurrir inicialmente a dos vías: el ajuste vía precios o vía cantidades. La realidad es que se combinan ambas, buscando los mejores precios con la máxima rotación posible de productos. En general, la estrategia adoptada por las entidades es aquella que se basa en una rebaja los precios buscando la captación de clientes nuevos. La cuestión clave radica en conocer hasta dónde es posible rebajar los precios o dicho de otro modo ¿qué umbral de rentabilidad es el que se puede permitir la entidad para seguir siendo competitiva? La respuesta se encuentra en los diferenciales entre los que se compra y se vende el dinero.

Este aspecto no hace sino confirmar la tendencia hacia la polivalencia de los trabajadores, por la que “*Todo el mundo debe hacer de todo*” en el sentido comercial y operativo de la expresión.

Lógicamente la respuesta organizativo – tecnológica es el medio a través del cual las entidades hacen efectiva esta rentabilización de unos recursos, a menudo escasos e insuficientes, para poder seguir estando en el mercado de forma competitiva, a través de mejoras informáticas.

Bien es verdad, que con la introducción de mejoras en las aplicaciones informáticas, el ordenador palia en parte la gestión administrativa y libera de trabajos tediosos al empleado de la red de oficinas, pero el inconveniente se produce cuando se observa que este teórico "*Tiempo Ocioso*" se destina a incrementar la gestión de un mayor número de clientes y, en consecuencia, mayor plurifuncionalidad y polivalencia profesional, lo que no hace sino apuntar a una degradación de sus cualificaciones profesionales, porque lejos de proporcionar mayor libertad de movimientos y autonomía individual se produce un efecto de signo contrario: el trabajador pierde el control efectivo del proceso que es asumido por las aplicaciones informáticas.

Gracias a Internet, las entidades financieras están externalizando sus costes, al traspasar al cliente muchos de ellos: hardware, software, consumos eléctricos, mobiliarios, alquileres, sistemas de seguridad, formación y tiempo útil del empleado. Al externalizar sus costes y pensando en un nivel de ingresos constantes los beneficios aumentan. El reclamo publicitario de la comodidad y ahorro de tiempo, lleva aparejado un coste que no se incluye inicialmente en el precio del producto, pero eso no significa que no se repercuta más tarde al cliente, una vez que éste se encuentra "*cautivo*" de la entidad financiera.

Por otra parte y debido a las mejoras introducidas en la contratación de productos y servicios bancarios, en las aplicaciones que utiliza el cliente vía Internet, llega el momento en que éste puede llegar a "*emular*" al propio empleado. Por ello la recualificación del cliente puede ser vista igualmente como el síntoma de una descualificación del trabajador, en un teórico "*Juego de Suma Cero*".

8.3.2. La Perdida Efectiva del Control del Proceso

El control del proceso empieza a ser dominado por el cliente, ya que en ocasiones él conoce de principio a fin lo que quiere. De hecho, las preguntas al empleado por un producto que ha sido "*investigado*" anteriormente por Internet, pensando en una mejora substancial del precio del mismo, es un hecho cada vez más frecuente. De alguna manera quien controla el proceso es el cliente, utilizando al empleado de la mejor forma que puede para sus intereses.

Antiguamente el empleado dominaba el proceso, comenzando por el conocimiento que se tenía del cliente, lo cual proporcionaba un importante margen de maniobra a la hora de enfocar las operaciones. En la actualidad los sistemas están automatizados y estrictamente pautados, mostrando el “*Retrato - Robot*” del cliente y marcando, incluso las propias rutinas informáticas, los argumentos de venta. Esto, sin duda, disminuye el margen de libertad del empleado para el ofrecimiento comercial.

Así, durante mucho tiempo, la concesión de una operación se realizaba tomando como referencia el conocimiento del cliente, sus necesidades y posibilidades reales de aceptación, mientras que en la actualidad esa confianza se ha “deteriorado” por el conocimiento técnico de las aplicaciones informáticas, que cruzan instantáneamente las “*Bases de Datos*” para configurar el perfil del cliente al que ofertaron el producto financiero más adecuado. Junto a estas destrezas informáticas otro elemento importante es el conocimiento y evolución de indicadores financieros como el MIBOR.

Por tanto, parece primar más el conocimiento informático de la operación y la “*colocación*” indiscriminada del producto que el conocimiento de sus verdaderas necesidades financieras. Ejemplo de ello son las campañas comerciales masivas orientadas hacia la “*colocación*” de productos como las “*Tarjetas de Débito*”, que para algunos colectivos como el de jubilados no tienen mucha justificación, salvo las internas de la organización por cumplir unos objetivos comerciales.

Otra expresión de la intensificación de la pérdida del control efectivo del proceso, es la sensación de “*Robotización*” (polarización negativa o descualificación) que empiezan a acusar algunos empleados. Prueba de ello es la utilización de herramientas informáticas “*Tipo Agenda*” que lejos de ser un medio para conseguir los objetivos comerciales, se han convertido en un fin en sí mismo. Resultan ser un objetivo más, ya que la propia organización obliga a contestar las gestiones que automáticamente genera diariamente el sistema.

Esto provoca un efecto un efecto de signo contrario, ya que con tal de justificar la acción comercial, los datos pueden ser falseados para generar la sensación de una constante actividad comercial que no siempre es posible realizar.

Otra de las manifestaciones de la pérdida del control del proceso guarda relación con los actuales esquemas de funcionamiento comercial. Antiguamente el estudio de una operación se iniciaba y concluía en la persona que se hacía cargo de la operación. En la actualidad las tareas se han parcelado. Existen puestos en la oficina que deben tomar o refrendar posiciones, pero de forma incongruente no disponen de las atribuciones propias para el desarrollo de sus funciones, pese al nivel de exigencia que se les reclama.

Mientras que aparentemente la entidad proporciona la libertad necesaria para realizar las operaciones que se consideren oportunas, las dificultades se hacen presentes cuando para la aprobación de una operación se necesita de la continua aprobación de varios departamentos y de una “lucha” constante por conciliar enfoques a menudos enfrentados. Ejemplo de ello es la aprobación de una operación hipotecaria en la que por lo menos intervienen varias unidades: hipotecaria, precios, riesgos y dirección de zona por citar sólo algunas.

8.3.3. La Polivalencia frente a la Especialización

La polivalencia es quizá la mejor expresión de cómo la descualificación profesional permeabiliza el entorno del profesional que desarrolla sus funciones en la red de oficinas.

Resultado de los nuevos esquemas organizativos, el extendido lema por el que “*Todo el mundo vale para todo*”, debe admitir, sin embargo, ligeras restricciones. Evidentemente, el proceso de aprendizaje es diferente en las personas al igual que su grado de rendimiento. En este sentido, la adecuación de la persona al puesto es clave, pero cuando se realiza “*dedocráticamente*” se pueden plantear situaciones conflictivas.

En ocasiones, no se trata tanto de buscar al mejor candidato para el puesto, sino a aquel que menos complicaciones puede generar en el conjunto del centro de trabajo.

Y es que la actual ordenación del trabajo en oficina, constata que prácticamente el setenta por ciento de las actividades realizadas se desarrollan con independencia del puesto que lo realiza. Otra cuestión bien distinta, consiste en saber sí se realiza de la forma más idónea posible. Frente a esta situación y ante la imposibilidad organizativa de contestar a estas cuestiones, la presencia de redes

informales es la respuesta que los empleados dan al sistema establecido, como forma de asegurarse la continuidad en el puesto.

Detrás de todas estas cuestiones se encuentra una realidad incuestionable y que está íntimamente asociada a una estrategia de costes: la posibilidad de la polivalencia llevada a su máximo desarrollo minimiza lo imprescindible de un puesto y la necesidad de encontrar a los mejores candidatos con el consiguiente aspecto remunerativo adicional.

Resultado de todo ello, es la creación de “*Unidades Satélites*”, situadas en estructuras intermedias y servicios centrales, orientadas a la coordinación de actividades y la de llenar los posibles “*Huecos Formativos*” que el personal de red pueda presentar. En este sentido, hay quien apunta que la coordinación por parte de unidades jerárquicas superiores de determinados colectivos es la expresión de una ausencia de circuitos y de una exacta definición de las funciones asociadas a los puestos de trabajo.

Por otro lado y atendiendo al fenómeno de la especialización, ésta guarda relación directa con determinados colectivos perteneciente a servicios centrales y estructuras intermedias, en las que destaca un conjunto de individuos formados, que no adiestrados, en cuestiones más específicas y con un grado de autonomía y control efectivo de los procesos de trabajo mucho mayores.

Entre las contradicciones más arraigadas en la red de oficinas debe resaltarse la creencia de considerarse asimismo como trabajadores especializados.

Esta cuestión resulta paradójica, cuando se pretenden unir perfiles profesionales generalistas con productos superespecializados. Una lectura más sosegada del tema permite descubrir que si bien la polivalencia es expresión de la descualificación, otra cuestión es vender productos más complejos pero igualmente comunes para determinados clientes como son: el “*Leasing*”, “*Factoring*” o “*Renting*”.

Siguiendo con las contradicciones expresadas por los entrevistados, destaca aquella que sugiere que por el hecho de que una persona pueda resolver individualmente lo que antiguamente se tramitaba en diferentes negociados se está especializado. Desde nuestro punto de vista, las razones son otras y guardan relación con el “*Aplanamiento de las Estructuras Organizativas*” y cómo

resultado de una disminución de las plantillas y mayor interconexión entre los procesos de trabajo, se busca una mayor eficiencia de los recursos humanos disponibles.

Por último, existe la creencia extendida en la red de oficinas de darse una verdadera especialización entre ellos, por el hecho de gestionar a determinados clientes, cuando la verdadera razón no es otra que la confianza, amistad o buena “*sintonía*” personal.

8.3.4. La Degradación del Clima Laboral y la Calidad de Vida

El clima laboral y la calidad de vida no son sino cara y cruz de una misma moneda. La noción de satisfacción en el puesto de trabajo tiene su expresión en estas dos formas de vivir e interpretar el entorno.

Cierto es que las percepciones personales no son generalizables ante situaciones comunes, pero también es posible encontrar un conjunto de orígenes similares que, en mayor o menor medida, afectan a los trabajadores.

En este sentido, los consabidos objetivos comerciales cada vez más ambiciosos en cantidad y calidad, pueden ser una fuente de posible conflicto.

A nuestro modo de ver, los objetivos como tales no tiene porqué ser el origen del problema ni causa de otras situaciones adversas. No obstante, si es cierto que cuando éstos no se encuentran bien formulados, ni se ajustan a un razonamiento lógico, ni tampoco son alcanzables, la variable objetivos parece ser la causa principal de todos los males, debido a una mala interpretación de los mismos.

Y es que a nuestro entender, las guías o accesos que permiten una lectura coherente de los objetivos y, por consiguiente, una decida apuesta por tratar de conseguirlos de forma no traumática, pasa por contemplar y profundizar en los siguientes factores: desarrollo de habilidades directivas, aumento de capacidades personales, impulso de estrategias comunicativas, compromiso en la utilización de factores motivacionales, refuerzo del trabajo en equipo y ejemplo personal ante los demás.

Estas cuestiones unidas a la pérdida efectiva del control del proceso, la robotización, la intensificación del trabajo y un creciente ritmo de cambio que impide la asimilación de nuevos conocimientos en el tiempo y forma debido, son los nuevos elementos que aportan las “gotas” de estrés suficiente, para observar un creciente deterioro en los individuos y por extensión al grupo o equipo de trabajo.

Estos aspectos ayudan a entender el porqué de una degradación en los niveles de calidad de vida y como una vez traspasado el umbral profesional, las secuelas psicológicas en el ámbito personal y familiar, nuevamente se proyectan hacia el mundo profesional y así sucesivamente, generando un “circuito cerrado” que se va retroalimentando asimismo.

Este es, sin duda, un aspecto de difícil solución y que resulta más complicado cuanto más se pretende resolver unilateralmente el conflicto, sin mediar un diálogo y el convencimiento necesario por buscar un entendimiento común. Ahora bien como alguien señaló, lo malo de un problema muchas veces no radica en el problema, sino en no saber que éste se tiene.

8.4. Desde un Marco Prospectivo

Establecer un conjunto de conclusiones desde un marco abierto al futuro es una tarea de difícil elaboración, sobre todo cuando muchos han sido los temas tratados y diferentes las formas de percibirlos.

Aún con todo, nuestra particular forma de entender la situación por la que atraviesa el sector y su posible orientación futura nos invita a un conjunto de reflexiones:

El fenómeno de polarización de las cualificaciones es un proceso continuo e infinito en el tiempo, aunque pasado un período de turbulencia inicial la brecha abierta entre los colectivos profesionales considerados tenderá a homogeneizarse, para dar lugar a nuevas formas de polarización en consonancia con nuevas variables sociales y sectoriales. Parafraseando el principio enunciado por la física: “ *Los Procesos de Polarización ni se degradan ni se destruyen, simplemente se transforman* ”.

Es evidente que en el ámbito de los servicios centrales, por otra parte, cada vez más reducidos en número de personas, las cualificaciones seguirán siendo superiores al resto de la media. En el caso de las estructuras intermedias es probable su propia desaparición o reformulación hasta ocupar un papel de mero enlace, pero con escaso poder decisional, la sobrecualificación puede experimentar un pequeño retroceso tal cual es concebida en la actualidad.

Por último, en el caso del personal de red debe advertirse un doble fenómeno: en primer lugar, la propia ordenación interna de las entidades financieras hará que la representatividad de este colectivo sea mayor en número de personas sobre el resto de la estructura y en segundo lugar, la propia selección natural del mercado hará que éstos eleven su nivel de cualificaciones.

Varios son los aspectos que influirán en este nuevo panorama: por un lado, los modelos organizativos estarán más asentados y los que lleguen a implantarse tendrán como referente las turbulencias producidas en experiencias anteriores; los modelos tecnológicos no supondrán una ruptura sobre el anterior sino una reelaboración de los mismos, por lo que la capacidad de asimilación no estará sometida a un continuado ejercicio de improvisación; la gestión de recursos humanos deberá enfatizar en la formación, entendida ésta no como un adiestramiento (en el sentido paulivano) sino como una forma de comprender el entorno y transformarlo y, por último, los esquemas comerciales se nutrirán de personas en las que su principal carta de presentación será indudablemente los conocimientos y habilidades, pero sobre todo, la capacidad de aprendizaje individual y colectiva.

Frente a estos colectivos “*de la casa*” la externalización de costes invitará a un proceso de polarización en la que los trabajadores pertenecientes a empresas de trabajo temporal, serán los que posiblemente peor baza puedan jugar, frente a los franquiciados con una cualificación por encima de la media, en parte por los propios conocimientos adquiridos al margen de la entidad.

Por último, los clientes estarán cada vez más informados y con mayor capacidad decisional en el proceso de negociación con las entidades financieras, razón por la que cuando la propia organización no sea capaz de ofrecer formación, al menos igual a la del cliente, tendrá que ser el propio trabajador quien deberá asumirla, como parte de su proceso de autoaprendizaje personal y profesional.

No conviene olvidar que finalmente la formación es algo más que un conjunto de saberes y experiencias. Es algo que nos puede hacer libres o por el contrario encadenarnos, la elección depende finalmente de cada uno y del sentido común que se le quiera dar al tema.

INDICE DE CUADROS

N.	DESCRIPCIÓN DEL CUADRO	PAG
1	EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPLEADOS Y OFICINAS DE 1.975 A 1.99	76
2	EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD POR EMPLEADO EN OFICINAS PERTENECIENTES A ENTIDADES FINANCIERAS DE 1.991 – 1.998	79
3	EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN POR CATEGORÍAS DE 1.994 A 1.999	82
4	NUMERO DE ASISTENTES A ACTIVIDADES FORMATIVAS TRANSVERSALES POR AREAS FUNCIONALES DURANTE EL AÑO 99	83
5	EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA POR AREAS FUNCIONALES EN NUMERO DE ASISTENTES DE 1.994 A 1.999	86
6	ADAPTACION DEL MODELO DE HORST KERN Y MICHAEL SCHUMANN A LA OPTICA DE EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS	201
7	EVOLUCION DEL PUESTO DE DIRECTOR	206
8	EVOLUCION DEL PUESTO DE INTERVENTOR	208
9	EVOLUCION DEL PUESTO DE GESTOR COMERCIAL	210
10	EVOLUCION DEL PUESTO DE CAJA Y OPERACIONES	212
11	EVOLUCION DEL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO	214
12	REDEFINICIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR	216
13	REDEFINICION DEL PUESTO DE INTERVENTOR	217
14	REDEFINICION DEL PUESTO DE GESTOR COMERCIAL	218
15	REDEFINICIÓN DEL PUESTO DE CAJA, OPERACIONES Y CONSULTAS	219
16	REFEFINICION DEL PUESTO DE APOYO ADMINISTRATIVO	220

17	GESTION POR COMPETENCIAS	223
18	GUIÓN DE ÍTEMS ENTREVISTA A DIRECTIVOS (JUSTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS)	233
19	GUIÓN DE ÍTEMS ENTREVISTA A TRABAJADORES (PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS)	234
20	COMPARATIVA DE PARTICIPACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS EN ESPAÑA Y COMUNIDAD MURCIANA (AÑO 99)	237
21	NUMERO DE OFICINAS POR ENTIDADES (AÑO 99)	238
22	PRESENCIA DE ENTIDADES EN NUMERO DE LOCALIDADES (AÑO 99)	239
23	DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS POR LOCALIDADES (AÑO 99)	240
24	DEFINICIÓN DE LA MUESTRA EN POBLACIONES Y ENTIDADES	244
25	DEFINICIÓN DE PUESTOS PARA LA MUESTRA EN POBLACIONES	245
26	GUIÓN DE DEFINITIVO PARA PERSONAL DIRECTIVO - ENFOQUE ESTRATÉGICO (EVOLUCION Y VALORACIÓN)	252
27	GUIÓN DEFINITIVO PARA PERSONAL DE RED - PERCEPCIÓN ENFOQUE OPERATIVO (EVOLUCION Y VALORACIÓN)	253
28	MAPA DE VARIABLES	255
29	INDICE DE CATEGORÍAS (ORDENACION POR FRECUENCIAS)	268
30	INDICE DE CATEGORÍAS (ORDENACION POR NUMERO DE LINEAS)	271
31	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	316
32	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO	345

BIBLIOGRAFIA

ABERNATHY, W.J & TOWNSEND, P.L. (1975): "Technology productivity and process change" en "*Technological forecasting and social change*".

ALALUF, M. (1988): "Crise et representations du travail: la classe du compromis?", Comunicación en Congreso Internacional sobre la Teoría de la Regulación, Barcelona.

ALBA RAMÍREZ, A. (1992): "Mismatch in the spanish labor market overeducation" en "*Journal of Human Resources*" XX – VIII, volumen 2.

ALONSO BENITO, L.E.:

. (1988): "Entre el pragmatismo y el pansemiologismo: sobre los usos y abusos del enfoque cualitativo en Sociología " en "*Revista Española de Investigaciones Sociológicas*", número 43, julio - septiembre.

. (1994): "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa" en Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (Eds.), "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales", Editorial Síntesis, Madrid.

. (1995): "El análisis sociológico de los discursos: una aproximación desde lo concreto". Ponencia presentada al V Congreso Español de Sociología, FES, Granada.

. (1996): "El grupo de discusión en su práctica: memoria social, intertextualidad y acción comunicativa " en "*Revista Internacional de Sociología*", número 13.

. (1997): "Investigación social cualitativa, grupo de discusión y análisis de las ideologías: una propuesta de integración" en Alvarez Uría, Fernando (Ed.), Endimión, Madrid.

ALTMANN, N.; KÖHLER CH. Y MEIL, P. (1992): "Technology and work in german industry", Routledge.

ALVAREZ DE LA GÁNDARA, M. (1998): "El proceso de selección del director de la oficina bancaria" en "*Revista Capital Humano*", suplemento de selección de personal, número de noviembre, Madrid.

ALVIRA MARTÍN, F. (1983): “Perspectiva cualitativa – perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica”, *REIS*, número 22.

ANDRADE, M. (2000): “ Un mercado laboral sobrecualificado” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 24 - XII, Madrid.

APARICIO, L. (1997): “ Llega la banca por Internet” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 26 - X, Madrid.

BAETHGE, M. Y OBERBECK, H. (1995): “El futuro de los empleados. Nuevas tecnologías y perspectivas profesionales en la gerencia empresarial”, en “*Colección economía y sociología del trabajo*”, número 75, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BALLARÍN, E. (1989): “Estrategias competitivas para la Banca: lecciones de la revolución financiera de Estados Unidos”, Ariel, Barcelona.

BANCO ESPAÑOL DE CRÉDITO. SERVICIO DE FORMACIÓN:

. (1997): “Catálogo de productos”, Madrid.

. (1997): “Modelo de funcionamiento comercial diferenciado. Versión Directores”, Madrid.

. (1997): “Modelo de funcionamiento comercial diferenciado. Versión Interventores”, Madrid.

. (1997): “Modelo de funcionamiento comercial diferenciado. Versión Gerentes Comerciales”, Madrid.

BARDIN, L. (1986): “El análisis de contenido ”, traducción de Cesar Suárez, Akal Ediciones, Madrid.

BARRAS, R. (1993): “The adoption and impact of information technology in the United Kingdom insurance industry ”, Research Report, Technical Change Centre, London.

BARRÓN (DE), IÑIGO:

(2001): “La reducción de costes, la última obsesión de la banca” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 18 - III, Madrid.

- . (2002:A): “La banca en la red sigue en números rojos” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 24 - XI, Madrid.
- . (2002:B): “Latinoamérica golpea a los dos grandes” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 10 - X, Madrid.
- . (2002:C): “La jibarización de la banca por Internet” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 24 - III, Madrid.

BECKER, G. (1964): “Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education”, Columbia University Press, New York.

BELTRÁN, M. (1985): “Cinco vías de acceso a la realidad social” en García Ferrando, Manuel: “*El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*”, Alianza Universidad Textos, Madrid.

BELL, D. (1997): “El advenimiento de la sociedad postindustrial”, Alianza Editorial, Madrid.

BERELSON, B. Y LAZARSELD, P.F. (1948): “The analysis of communications content”, University of Chicago and Columbia University, Preliminary Draft, Chicago & New York.

BESSANT, J.:

- . (1989): “Microelectronics and change at work”, I.L.O., Ginebra.
- . (1992): “Microelectrónica y cambio en el Trabajo. Experiencias en la aplicación de la microelectrónica y cambios en el trabajo, el comercio, las oficinas y los servicios de salud”, Ministerio de Trabajo, Madrid.

BLAUG, M. (1976): “The empirical status of human capital theory: A slightly jaundiced survey” en “*Journal of economic literature*”, volumen XIV, número 3.

BLAUNER, R. (1964): “Alienation and freedom: the factory worker and his industry”, University of Chicago Press, Chicago.

BOYER, R.:

. (1986:A): "Nuevas Tecnologías y empleo en los 80", en Omimami, C. (Compilación): "El sistema internacional y América Latina. La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico", Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

. (1986:B): "La Flexibilidad del Trabajo en Europa", Ministerio de Trabajo, Madrid.

BOWMAN, M. (1963): "*Educational Shortage and Excess* ", Canadian Journal of economic and Political Science.

BRAVERMAN, H. (1974): "Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX", Editorial Nuestro Tiempo, México.

BRÖDNER, P. (1987): "La fábrica en la encrucijada: entre los caminos «tecnocéntrico» y «antropocéntrico» en "El fin de la división del trabajo? El debate actual de la sociología alemana", "*Revista Sociología del Trabajo*", número de Invierno 87 / 88, Ediciones Siglo XXI, Madrid.

BROWN, R. (1999): "El reto del trabajo del futuro para las ciencias sociales del trabajo. Una perspectiva desde Gran Bretaña" en Castillo, J.J. (Ed.) en "El trabajo del futuro", Editorial Complutense, Madrid.

BUTERA, F. (1988): "El cambio organizativo en la gran empresa en Italia: cultura industrial, conflicto, adaptación y nuevas tecnologías", Ministerio de trabajo, Madrid.

CAIXA, LA. (Servicio de Estudios) (2000): "Informe mensual. Estudios especiales. Evolución del empleo y las redes de oficinas en el sector bancario", Barcelona.

CARRILLO, J. (1994): "Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz" en "*Revista de Sociología del Trabajo*", número 21, Madrid.

CASTAÑO, C.:

. (1990): "Tecnología y empleo del sector financiero español ", Instituto de estudios de prospectiva. Secretaría de estado de economía. Ministerio de economía y hacienda, Madrid.

. (1994): "Tecnología, empleo y trabajo en España", Alianza Editorial, Madrid.

CASTELLS, M.:

. (1986): "El desafío tecnológico. España y las nuevas tecnologías", Alianza Editorial, Madrid.

. (1988): "Informe Castells" aludido en Segovia, R. y Zacagnini, J.L. "*Nuevas tecnologías y formación ocupacional en España*", Madrid.

. (1995): "La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica en el proceso urbano – regional ", Editorial Alianza, Madrid.

CASTILLA, A. Y DÍAZ, J. A. (1988): "Ocio, trabajo y nuevas tecnologías", Editorial FUNDESCO, Colección Impactos, Madrid.

CASTILLO, J. J.:

. (1987:A): "Hacia un diseño conjunto de las transformaciones productivas: condiciones de trabajo y nuevas tecnologías" en Garmendia, J. A.; Navarro, M. y Parra, F. (Eds.), *Sociología Industrial y de la empresa*. Editorial Aguilar, Madrid.

. (1987:B): "De los impactos sociales de las nuevas tecnologías al diseño de trabajo" en "¿El fin de la división del trabajo? El debate actual de la sociología alemana", "*Revista de Sociología del Trabajo 2*", Invierno 87/88, Madrid.

. (1989): "La ergonomía en la introducción de las nuevas tecnologías", Informes O.I.T., Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

. (1990): "Condiciones de trabajo: un enfoque renovador de la sociología del trabajo", C.I.S., Madrid.

. (1991): "La automatización y el futuro del trabajo. Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores", Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

. (1994): "El trabajo del sociólogo", Editorial Complutense, Madrid.

- . (1996): "Un proyecto docente" en "*Revista de Sociología del Trabajo* ", C.I.S., Madrid.
- . (1998:A): "Las nuevas formas de organización del trabajo", Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.
- . (1998:B): "A la búsqueda del trabajo perdido", Editorial Tecnos, Madrid.
- . (1999): "Trabajo del pasado, trabajo del futuro: por una renovación de la sociología del trabajo" en Castillo, J.J. (Ed.) "*El trabajo del futuro*", Editorial Complutense, Madrid.
- . (2000): "División del trabajo, cualificación, competencias (Una guía para el análisis de formación por los trabajadores), en colaboración con De las Alas – Pumariño, A.; Del Bono, A.; Galán, A. y Santos, M. en "*Revista de Sociología del Trabajo* ", número 40, Otoño, Madrid.
- . (2002): "Fábrica de ciudadanos" en "*El País*", Páginas de Opinión, fecha de publicación 3 - XI, Madrid.

CERDÁ, B. (1954): "Biblioteca moderna de contabilidad. Contabilidad y organización bancaria", Juan Brugué Editor. Barcelona.

CICOUREL, A. (1982): "El método y la medida en sociología", Editora Nacional, Madrid.

COCKBURN, C. (1985): "Machinery of dominance: women, men and technical know – how", Pluto Press, Londres.

COHENDER, P. (1988): "L'après - taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne", Económica, Paris.

COLINO, C. (1985): "Cómo afecta la nueva tecnología a la rentabilidad de los bancos" en Manzanares, J. "Trabajo y nuevas tecnologías", FUNDESCO, Madrid.

COLOMER, A. (1992): "El trabajo ante la encrucijada tecnológica ¿Hacia una revisión de la ética social? " en "*Revista Sistema* ", número 92.

COMISIONES OBRERAS:

- . Comisiones Obreras – COMFIA (Sección sindical de Banesto) (2002 : A): “Estudio sobre factores psicosociales. Estrés y clima laboral. Folletos de divulgación, Madrid.
- . Comisiones Obreras – COMFIA (Sección sindical de Banesto) (2002 : B): “Balance 1998 – 2002). Boletín Informativo de CC.OO. Banesto. Número extra. Mes de noviembre.
- . Página Web: <http://www.comfia.net/formacio/diezra.htm>

COOPERS & LY.BRAND CONSULTORES (1997): “Guía del Euro - El impacto en el sector financiero” en “Actualidad Económica”, Madrid.

CORIAT, B.:

- . (1976): “Ciencia, técnica y capital”, Editorial Blume, Madrid.
- . (1993): “El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica”, Editorial Siglo XX, Madrid.

CUESTA, A. (1989): “Los cambios sociales en la industria del automóvil en nuevas tecnologías y clase obrera”, Fundación de investigaciones marxistas (FIM), Madrid.

CHALMERS, A. F. (1976): “What is this thing called science”, University Queensland Press, Queensland.

CHILD, J. (1984): “Micro – electrics and the quality of employment in services”, en Marstrand, P. (director) en “*New Technology and the future of work and skills*”, Francis Pinter, Londres.

DARWIN, CH. (1983): “El Origen de las Especies”, Editorial Reseña, Barcelona.

DAVIS, FL. (1971): “Inside Intuition - What we knew about non - verbal communication”, Mc Graw Hill Book Company, New York.

DAVIS, L. (1988): “La próxima crisis de la gestión de la producción: tecnología y organización en las nuevas formas de organización del trabajo”, Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

DE LA GARZA, E. (1999): “¿El fin del trabajo o trabajo sin fin?” en Castillo, J.J. (Editor) “*El trabajo del futuro*”, Editorial Complutense, Madrid.

DEL CAMPO, L. (2002): “Los bancos también conocen la crisis” en “*La Verdad*”, Páginas de Expectativas, fecha de publicación 27 - X, Murcia.

DELGADO Y GUTIÉRREZ (1995): “Métodos y técnicas cualitativas de investigación social”, Síntesis, Madrid.

DERBER, CH. (1982): “ The Proletarianization of the Professional: A Review Essay, en Derber, Ch. (ed): *Professional as Workers: Mental Labor in Advanced Capitalism*. G.K. Hall. Boston, Massachussets.

DÍAZ MARTÍNEZ, C. (1996): “El presente de su futuro. Modelos de autopercepción y de vida en los adolescentes españoles”, Siglo XXI, Madrid.

DOREINGER, P. Y PIORE, M. (1971): “Los mercados internos de trabajo ”. Lectura 14 (Extractos de los capítulos 1 y 2 de *internal labor markets and manpower Análisis*), Lexington Books, Lexington.

DORMIDO, S; MORALES, J. Y ABAD, L. (1990): “Sociedad y Nuevas Tecnologías. Perspectivas del Desarrollo Industrial”, Editorial Trotta, Madrid.

DUCATEL, K. (1994): “Employment and technical change in Europe”, Edward Elgar, Aldershot.

DURKHEIM, E. (1992): “Las reglas del método sociológico”, Morata, Barcelona.

EIRAUD, F.; D' IRIBARNE Y MAURICE, M. (1988): “Des entreprises face au technologies flexibles: une analyse de la dynamique du changement” en “*Sociologie du Travail* ”, número 1.

EKSL, E. Y SOLÉ, A. (1979): “Stratégies d'automatisation, organisation du travail et relations sociales dans les grandes entreprises du tertiaire” en “*Le Travail Humain* ”, tomo 42, número 2.

ELLIOT, D Y R. (1980): “El control popular de la tecnología”. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

EMERY, F.E. Y TRIST, E.L. (1972): “Characteristics of socio – technical systems” en Davis, L.E. y Taylor, J.C., “*Design of jobs*”, Harmonds – Worth, Penguin.

ELSTER, J. (1997): "El cambio tecnológico", Editorial Gedisa, Barcelona.

ESCUADERO, G. (1987): "Tecnología y sistema productivo: cualificación y descualificación, en organización y división del trabajo" en Garmendia, J.A.; Navarro, M. y Parra, F. (Eds.) "*Sociología Industrial y de la empresa*". Editorial Aguilar, Madrid.

EVANS, J.:

. (1981): "El fabuloso microprocesador", Editorial Ariel – Vergara, Barcelona.

. (1982): "El trabajador y el puesto de trabajo" en Friedrichs, S. y Schaff, A. (Compiladores): "*Microelectrónica y sociedad para bien o para mal*", Editorial Alhambra, Madrid.

FAIRCHILD, H.P. (1944), Dictionary of sociology, Philosophical Library, New York.

FAYOL, H. (1984): "Administración Industrial y General", Biblioteca de la Empresa, Editorial Orbis, Barcelona.

FERNÁNDEZ, D. (1997): "La banca por televisión" en "*El País*", Páginas de Negocios, fecha de publicación 21- XII, Madrid.

FINKEL, L. (1994): "La organización social del trabajo", Editorial Pirámide, Madrid.

FREEMAN, C. Y SOETE, L. (1986): "Desempleo e innovación Tecnológica", Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

FREYSSENET, M. (1980): "¿Es posible una definición única de cualificación?" en "*Revista Sociología del Trabajo*", 1ª época, número 4.

FRIDENSON, P. (1987): "La llegada a Europa de la cadena de montaje" en "¿ El fin de la división del trabajo? El debate actual de la sociología alemana ", "*Revista Sociología del Trabajo*", Invierno 87 / 88, Ediciones Siglo XXI, Madrid.

FRIEDMAN, M. Y R. (1983): " Tyranny of the Status Quo ", Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York.

FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN CONTINUA (FORCEM):

- . (1998:A): "II Acuerdos de Formación Continua: Acuerdos de Futuro".
- . (1998:B): "Comisión Paritaria Territorial de la Región de Murcia", Memoria 1996.
- . (1998:C): "Comisión Paritaria Sectorial de Banca Privada", Memoria 1996.
- . (1999:A): "Memoria de Actividades 1998".
- . (1999:B): "Memoria de Actividades 1997".
- . (1999:C): "Memoria Balance: I Acuerdo Nacional de Formación Continua (1993 – 1996)".
- . (2000:A): "Memoria de Actividades 1999".
- . (2000:B): "Comisión Paritaria Sectorial de Banca Privada", Memoria 1998.
- . (2000:C): "Comisión Paritaria Sectorial de Banca Privada", Memoria 1997.
- . (2000:D): "Memoria 1997 de la Aplicación del II Acuerdo Nacional de la Formación Continua (1997) Comunidad de Murcia".
- . (2001:A): "Memoria de Actividades 2000".
- . (2001:B): "Comisión Paritaria Sectorial de Banca Privada", Memoria 1999.

FUNDESCO (1988): "Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español", Madrid.

GALBRAITH, J. (1983): "The anatomy of power", Houghton Mifflin Company, Boston.

GALLANTINO, L. (1987): "Innovazione tecnologica e professionalita del lavoratore", Cedam, Padua.

GARCÍA, C.E. (1994): "Crecimiento económico e innovación: el debate sobre la formación y cualificación de la fuerza de trabajo", Documento de Trabajo 94 – 05, C.I.S., Instituto de estudios sociales avanzados, Madrid.

GARCÍA FERRANDO, M. y otros autores:

(1991) en “La encuesta a debate. Límites y posibilidades” en Latiesa, M.: “*El pluralismo metodológico en la investigación social: ensayos típicos*”, Servicio de Publicaciones Universidad de Granada, Granada.

(1996): “El análisis de la realidad social - métodos y técnicas de investigación social”, (compilador), Alianza Universidad Textos, Madrid.

GARCÍA MONTES, T. (1993): “Panorámica del sistema bancario en España 1995. Un Balance” en “*Revista del Colegio de Economistas de Madrid*”, número 69, Madrid.

GARCÍA PUERTAS, F. Y OLAZ, A. (1996): “El perfil del economista en organización y sistemas”, Comisión de organización y sistemas, Colegio de economistas de Madrid, Madrid.

GARCÍA SERRANO, C. Y TOHARIA CORTÉS, L. (1993): “Paro y formación profesional. Un análisis de los datos de la encuesta de población activa” en “*Revista de economía y sociología del trabajo*”, números 19 – 20.

GARCÍA DE SOLA, P. (1999): “Pérdida de masa gris” en “*El País*”, Páginas de Negocios, fecha de publicación 24 - X, Madrid.

GUARDIOLA, P. (2000): “El profesorado en el contexto de la reforma educativa”, Tesis Doctoral, Departamento de Sociología y Política Social. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Murcia, Murcia.

GUARDIOLA, P; OLAZ, A. Y ORTIZ, P. (2001): “Una aproximación metodológica al estudio de la transformación de las cualificaciones en los trabajadores del sector Bancario” en “*Séptimo congreso nacional de sociología: convergencia y divergencia de la sociedad global*”, sesión 4ª: Formación y trabajo de los recursos humanos. Ponencia 1ª, Salamanca.

HANDY, C. (1986): “El futuro del trabajo humano”, Editorial Ariel, Barcelona.

HOBSWAUM, E. (1987): “El Mundo del Trabajo: estudios Históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera”, Editorial Crítica, Barcelona.

HAMMER, M. Y CHAMPY, J. (1993): "Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution". Harper Collins Publishers, Inc., New York.

HAUG, M. (1992): "The Desprofesionalization of Everyone ? " en "Sociological Focus", 8, número 3.

HIDALGO, E. (1998): "Las Cajas se interesan por las franquicias" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 22 - XI, Madrid.

KERN, H. Y SCHUMANN, M.:

. (1982): "New concepts of production and the emergence of the systems controller", en Adler, P. (Editor) en "Technology and the future of work", Oxford University Press, Oxford.

. (1987): "Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial" en "¿El fin de la división del trabajo? El debate actual de la sociología alemana" en "Revista Sociología del Trabajo", Invierno 87 / 88. Editorial Siglo XXI. Madrid.

. (1989): "El fin de la división del trabajo", Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

IBÁÑEZ, JESÚS (1985): "Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social", Siglo XXI, Madrid.

IGLESIAS, C. (1990): "Los mercados de trabajo de la banca privada española, Ministerio de economía y hacienda, Madrid.

IGLESIAS, C.; CUADRADO, J. ROURA Y MESSINA, J. (1999): "El Futuro del empleo en España: pautas de cambio, evolución y prospectiva de las cualificaciones laborales terciarias, en "Tribuna de economía", diciembre 1998 – enero 1999, número 775.

IRIBAR, A.: (2001): "Un Juego de Sillas para Empleados" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 30 - IX, Madrid.

ISHIKAWA, K. (1994): "Introducción al Control de Calidad", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

KUZNETS, S. (1940): "Schumpeter's business cycles" en "American economic review ", volumen 30.

LANE, C.:

. (1988): "New technology and clerical work", en D. Gallie, *Employment in Britain*, Blackwell, Oxford.

. (1989): "Management and labor in Europe", Edward Elgar, Aldershot.

LAPPE, L Y SCHÖLL – SCHWINGHAMMER, I. (1978): "Arbeitsbedingungen Arbeitsbe – wubtsein erwerbstätiger Fraue", SOFI – Forschungsbericht, Gotinga.

LATIESA, M. (1991): "El pluralismo metodológico en la investigación social: ensayos típicos", Servicio de Publicaciones Universidad de Granada, Granada.

LEBORGNE, D. Y LIPIETZ, A. (1988): "L'après fordisme et son espace" en "*Les Temps Modernes*", número 501.

LE BAS, C. Y MERCIE, C. (1984): "Le savoir – faire et les changements techniques", Presses Universitaires de Lyon, Lyon.

LINHART, D. (1993): "A propos du post-taylorisme" en "*Sociologie du Travail*", número 1.

LITTLER, C.:

. (1978): "The labour process debate: a theoretical review 1.974 – 1.978", en Knight, D. y Willmott en "*Labour process theory*", Mac Millan, London.

. (1982): "The development of the labour process in capitalist societies: a comparative study of the transformation of work organization in Britain, Japan and the U.S.A. ", Heinemann Educational, London.

LOPE, A. (1996): "Innovación Tecnológica y Cualificación (La polarización de las cualificaciones en la empresa)", Consejo económico y social, Colección de estudios, número 27, Madrid.

MANACORDA, P. (1982): "El ordenador del capital", Editorial Blume, Madrid.

MANZANARES, J. (1985): " Trabajo y Nuevas Tecnologías", FUNDESCO, Madrid.

MARTÍN SERRANO, M. (1972): "Sociología del Milagro. Las Caras de Belmez", Barral Editores, Barcelona.

MATO DÍAZ, J. (1995): "¿Existe sobre – cualificación en España? Algunas variables explicativas", Documentos de Trabajo. Doc 090/095. Facultad de ciencias económicas y empresariales de la universidad de Oviedo, Oviedo.

MARX, K. (1985): " El Capital ". (Traducción de Juan Miguel Figueroa), Editorial Orbis, Barcelona.

MAYNTZ, R. (1975): "Introducción a los métodos de la sociología empírica", Alianza Editorial, Madrid.

MERCHERS, J. (1991): "L'organisation du travail et la formation dans la métallurgie: Les recherches des dix dernières années" en "Formation Emploi", número 31.

MC DERMENT, W. (1985): "Organisation du travail et formation professionnelle" en "*Formation professionnelle*", número 18.

MAYO, A. Y LANK, E. (2000): "Las organizaciones que aprenden", Gestión 2000, Barcelona.

MAYO, E. (1972): "Problemas humanos en la civilización industrial", Editorial Eudeba, Buenos Aires.

MIGUELEZ, F. (1990): "Trabajo y relaciones laborales en la construcción" en "*Revista de Sociología del Trabajo*", número 9, Madrid.

MIGUELEZ, F. Y PRIETO C. (1999): "La formación de los trabajadores: ¿A más formación, mayor cualificación?" en "*Las Relaciones de empleo en España*" (Coordinadores), Siglo XXI, Madrid.

MILKMAN, R. Y PULLMAN, C. (1991): "Technological change in an auto assembly part: the impact on workers' task and skills, work and occupations", número 2, mayo.

MINISTERIO DE TRABAJO (1990): "Las nuevas tecnologías en la década de los 90: Una estrategia socioeconómica", Madrid.

MINTZBERG, H. (1990): "La estructuración de las organizaciones", Editorial Ariel, Barcelona.

MISSÉ, A. (2002): "La banca debería copiar a las cajas" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 6 - X, Madrid.

NELSON, R.; WINTER, S. Y SCHUETE, H. (1976): "Technical change in an evolutionary model" en "Quarterly Journal of Economics", número 90.

OCDE (1990): "Recursos humanos y Flexibilidad", Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

OLAZ, A.:

. (1995): "Una Metodología de Análisis del Clima Laboral de las Organizaciones" en "Capital Humano", Grupo Especial Directivos, número de enero.

. (1997): "Descripción de puestos de trabajo: una guía metodológica", en "Capital Humano", Grupo Especial Directivos, número de enero.

. (1998:A): "Adecuación de puestos y procesos de trabajo en organizaciones eficientes: un enfoque metodológico", ponencia perteneciente a la jornada sobre: "Nuevas tendencias en la clasificación profesional y movilidad funcional", Instituto de Fomento Empresarial, Hotel Ritz, Madrid.

. (1998:B): "La entrevista en profundidad como herramienta en proyectos de investigación", Suplemento de selección de personal en "Capital Humano", Grupo Especial Directivos, número de noviembre.

. (1999): " El Papel de la E.A.O. en los procesos de cambio tecnológico - organizativos de la Banca Española (1.992 - 1.997) ", Tesina Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Departamento de Sociología y Ciencia Política.

ONTIVEROS, E. (1985): "Introducción a la economía de la empresa", Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

ORTÍ, A. (1989): "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirigida y la discusión de grupo" en García Ferrando, M.; Ibáñez J. y Alvira, F. "El análisis de la realidad social", Alianza Universidad Textos. Madrid.

ORTIZ, P. (1999): "Proyecto Docente", Departamento de Sociología y Política Social. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Murcia, Murcia.

PETER, L. Y HULL, R. (1970): "El Principio de Peter", Plaza & Janes Editores, Barcelona.

PETRONI, G. (1987): "Nuove forme dei organizzazioni del lavoro e mutamenti qualitativi delle tipologie professionali" en Galantino, L. (compilador): "*Innovazione tecnologica e professionalita del lavoratore*", Cedam, Padua.

PIORE, M.:

. (1968): "On – the - job training and adjustment to technological change" en "*The journal of human resources*" otoño, número 3.

. (1973): "The importance of human capital theory to labor economics. A dissenting view" en "*Twenty – sixth annual winter meeting*", Industrial Relations Research Association, Wis.

. (1983): "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo" en Toharia, L. (Compilador) en "*El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*", Alianza Universidad Textos, Madrid.

PIORE, M. Y SABEL, CH. (1984): "The second industrial divide", Basic Books, New York.

PENN, R. (1989): "Class, power and technology", Basil Blackwell, Oxford.

PENN, R. Y SCATTERGOOD, R. (1978): "Skilled manual workers in the labour process", Nuffield Paper.

POPPER, K. R. (1968): "The logic of scientific discovery", Hutchinson, London.

PORTER, M. (1991): "La ventaja competitiva de las naciones", Editorial Plaza y Janés, Barcelona.

PRIES, L. (1988): Calificación, relaciones laborales y mercado de trabajo: el concepto de "estrechez del ámbito empresarial" en España, en "*Revista de investigaciones sociológicas*", número 41.

PRIETO, C. (1989): "Nueva tecnología y trabajo ¿qué relación?" en Manzanares, J. "Trabajo y nuevas tecnologías", FUNDESCO, Madrid

QUINTAS, J. (1993): "Las cajas de ahorro" en "España 1992. Un Balance", Revista del Colegio de Economistas de Madrid, número 55, Madrid.

RAINBIRD, H. (1993): "Nuevas tecnologías, formación y estrategias sindicales", en Streeck, W y R. (compiladores) en "Iman".

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001), Diccionario, Madrid.

RECALL – BRAMBLES INDUSTRIES LIMITED (1999): "Libro verde de entidades financieras", mes de junio, Madrid.

RELAÑO, V. (2002): "La banca ahorra por concentración" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 5 - V, Madrid.

RODRÍGUEZ, J. L. (1993): "La entrevista de la empresa", Eudema Psicología, Madrid.

RUIZ – HIDALGO, E.:

. (1999:A): "El Precio de Obtener un Trato Privado y Personal" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 3 - I, Madrid.

. (1999:B): "Banca a Medida para Profesionales" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 24 - I, Madrid.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (1996): "Metodología de la investigación cualitativa", Universidad Deusto, Bilbao.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. E IZPIZÚA, M. (1989): "La decodificación de la vida cotidiana", Universidad Deusto, Bilbao.

SABEL, CH. (1986): "Trabajo y política: la división del trabajo en la industria". Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.

SALCEDO, S. (1995): "Industrialización y modernización", Tirant lo Blanch, Valencia.

SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1985): "Número monográfico sobre métodos y técnicas de análisis de contenido. (Ed.) en "Revista Internacional de Sociología", volumen 43, fascículo 1, Madrid.

SÁNCHEZ PAJARES, E. Y ALCAIDE, F. (2002): "Banca personal" en "El País", Páginas de Negocios, fecha de publicación 29 - IX, Madrid.

SANCHIS, E. (1989): "Cambio técnico y cualificaciones laborales. Últimas contribuciones en un debate siempre abierto" en "Revista Sistema", número 90.

SARABIA, B. Y ZARCO, J. (1997): "Metodología cualitativa en España". C.I.S., número: 22. Madrid.

SCHUMPETER, J.A. (1939): "Business cycles", Mc Graw Hill, New York.

SCHULTZ, TH.:

. (1961): "Investment in human capital" en "American economic review", número 51.

. (1981): "Investing in people: The economics of population quality". University of California Press, Berkeley.

SCHUMANN, M. (1999): "El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones" en Castillo, J.J. (Ed.): "El trabajo del futuro", Editorial Complutense, Madrid.

SCHWARTZ, P. (1997): "Boletín informativo de FUNDESCO", número 192, septiembre.

SEBEOK, THOMAS A. Y UMIKER – SEBEOK, J. (1994): "Sherlock Holmes y Charles S. Peirce: El método de la Investigación, Paidós Comunicación, Buenos Aires.

SEGOVIA, R. Y ZACAGNINI, J.L. (1988): "Nuevas tecnologías y formación ocupacional en España", FUNDESCO, Madrid.

SEITZ, D. (1984): "Developmnets in assembly – work" en Lupton, T. (Director), *Proceeding of the first international conference of human factors in Manufacturing*, IFS, Bedford.

SMITH, A. (1965): "An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations", C.J. Bullock, Inc. - P.F. Collier & Son Corporation, New York.

SMITH, S. (1988): "How much change at the store? The impact of new technologies and labor processes on managers and staffs in retail distribution", en Knights, D. y Willmott, H. (Eds) en "*New technology and the labor process*", Macmillan, London.

SORGE, A. Y STREECK, W.:

. (1988): "Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective", en Hyman, R y W. Streeck, W. (Eds): "*New technology and industrial relations*", Basil Blackwell, Nueva York.

. (1993): "Relaciones industriales y cambio técnico: Una perspectiva más amplia" en Hyman, R. y Streeck, W. (Eds): "Nuevas tecnologías y relaciones industriales", Ministerio de trabajo, Madrid.

SPENNER, K. (1985): "The upgrading and downgrading of occupations: issues, evidence and implications for education" en "*Review of educational research* ", número 55.

STREECK, W. (1987): "The uncertainties of management and the management of uncertainties: Employment, labor relations and industrial adjustment in the 80's Work", en "*Employment and Society*", números 1 – 3.

TARRAGO, A Y MUÑOZ, R. (1989): "El patio de operaciones y el departamento de cartera" en "*Enciclopedia práctica de la banca* ", tomo I, Editorial Planeta, Barcelona.

TAYLOR, S. J. Y BODGAN, R. (1992): "Introducción a los métodos cualitativos en investigación", Paidós, Barcelona.

TAYLOR, F. W. (1984): "Principios de la administración científica", Editorial Orbis, Barcelona.

THOMPSON, P.(1989): "Jugando a ser trabajadores cualificados" en "*Revista de Sociología del Trabajo*", número 7.

TOFFLER, A. (1972): "El shock del futuro", Editorial Plaza y Janés. Esplugas de Llobregat (Barcelona)

TOHARIA, L. (1983): "El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones", Compilación, Alianza Universidad Textos, Madrid.

UGT (2002): "Reconocimientos médicos", Sección Sindical Estatal de Banesto, circular mes de noviembre.

UNESCO (1975): Diccionario de las ciencias sociales, Planeta Agostini, Madrid.

UTTERBACK, J.M. (1979): "The dynamics of product and process innovation in industry" en Hill, C.T. & Utterback, J.M. "*Technological innovation for a dynamic economy*", Oxford.

VALERO, F. (1997): "La banca y las cajas de ahorros" en "*España 1996. Un Balance*", Revista del Colegio de Economistas de Madrid, número 74, Madrid.

VELTZ, P. Y ZARIFIAN, PH. (1993): "Vers de nouveaux modèles d'organisation?" en "*Sociologie du Travail*", número 1.

VERNON, R. (1966): "La inversión internacional y el comercio internacional en el ciclo del producto", en "*Quarterly journal of economics*".

VILLAVICENCIO, D. (1992): "Por una definición de la calificación de los trabajadores ", Comunicación en IV Congreso Español de Sociología, Madrid.

WEBER, M. (1969): "*Economía y sociedad*", Fondo de Cultura Económica, México.

WINNER, L. (1987): "La ballena y el reactor", Editorial Edisa, Barcelona.

WOOD, S. (1989): "The transformation of work? ", Unwin Iman, Londres.

WOOLGAR, S. (1991): "Abriendo la caja negra", Editorial Anthropos, Barcelona.

ZÚÑIGA, R. (1998): "Los cajeros se transforman en bancos automatizados" en "*El País*", Páginas de Negocios, fecha de publicación 1 - XI, Madrid.

BASES DE DATOS EN CD - ROM.

Fundación para la Formación Continua (FORCEM):

- . Memoria Balance: I Acuerdo Nacional de Formación Continua (1993 – 1996)
- . Memoria de Actividades 1996.
- . Memoria de Actividades 1997.
- . Memoria de Actividades 1998.
- . II Acuerdos de Formación Continua: Acuerdos de Futuro 1998.
- . Memoria de Actividades 1999.
- . Memoria de Actividades 2000.

INDICE DE AUTORES

Abad, L.....	24, 28, 30	Blauner, R.	43
Abernathy, W.J.....	90	Bowman, M.	47
Alaluf, M.	39	Boyer, R.	39, 60
Alba, A.....	158	Braverman, H.	36, 42, 43, 46, 55, 56, 57, 147, 154
Altmann, N.	112	BRIGHTON LABOUR PROCESS GROUP.....	58
Alvarez de la Gándara, M.	204	Brödner, P.	154, 203
Babbage, Ch.	203	Brown, R.....	105
Baethge, M.....	169, 171, 177, 178, 179, 189, 193	Butera, F.....	43
Ballarín, E.....	71, 72	CAIXA, LA (SERVICIO DE ESTUDIOS).....	77, 170
BANCO DE ESPAÑA.....	77, 95	Carrillo, J.	119
BANESTO.....	74, 87, 134, 183, 185, 186, 194	Castaño, C.73, 89, 91, 93, 117, 151, 157, 166, 168, 174, 181, 191, 195, 197	
Bardin, L.....	226	Castells, M.....	28, 147, 150
Barras, R.....	90, 93	Castilla, A.	146, 162
Becker, G.	48, 70	Castillo, J.J.37, 40, 41, 57, 69, 107, 114, 121, 147, 164, 199, 202, 203	
Bell, D.....	43, 54	Chalmers, A.....	13
Beltrán, M.....	15, 225	Champy, J.	23, 131, 145
Berelson, B.....	226, 408	Child, J.	45
Bessant, J.	38, 101, 107	Cockburn, L.	40
Bestor, A.	34	Cohender, P.	102, 121
Blaug, M.	53		

Colino, C.	67	Emery, F.	43
Colomer, A.	26	Escudero, G.	121, 124, 125
COMISIONES OBRERAS.....	193	Evans, J.....	38, 149, 154
Comte, A.	12	Fayol, H.	144, 161, 162
COOPERS & LYBRAND.....	68, 96	Fernández, D.....	95
Coriat, B.	39	Finkel, L.....	54, 55, 56, 58
Cuadrado, J.....	192	Ford, H.	23, 27, 42, 104, 105, 152
Cuesta, A.	154	Fourier	25
D.R.A.E.	225	Freeman, C.	26
D' Iribarne,A.	124	Freysenet, M.....	40
Darwin, Ch.	161	Fridenson, P.	202
Davis, L.	26	Friedman, M.	52
De la Garza, E.....	100, 101	FUNDESCO	96
Derber, Ch.....	56	Galbraith, J.	32
Díaz, J. A.....	146, 162	Gallantino, I.	154
Doreinger, P. .70, 71, 120, 138, 139, 140, 141, 151, 152		García Ferrando, M.....	226
Dormido, S.	24, 28, 30	García Montes, T.....	71, 131
Ducatel, K.....	113, 115	García Puertas, F.....	131
Eiraud, F.....	124	García, C.	49
Eksl, E.	36	Hammer, M.....	23, 131, 145
Elliot, D. y R.	44	Handy, C.	26
Elster, J.	15, 16, 17, 18, 19	Haug, M.....	46

Hayden,W.	34	Manacorda, P.	44
Hobswaum, E.	107	Manzanares, J.J.	65
Hull, R.	134, 158	Marx, K.	21, 25, 41, 150
Iglesias, C.	95, 192	Mato Díaz, J.	50, 51, 52, 53, 158, 192
Ishikawa, K.	23, 145	Maurice, M.	124
Kelly,L.	57	Mayo, A.	182
Kern, H.	27, 43, 107, 111, 124, 152, 199	Mayo, E.	23
Köhler Ch.	112	Mc Derment, W.	57
Kuznets,S.	91	Meil, P.	112
Lakatos,I.	53	Merchiers, J.	110
Lane, C.	102, 103	Mercie, C.	39
Lank, E.	182	Migueluez, F.	51, 113, 198
Lappe, L.	191	Milkman, R.	59
Latiesa, M.	225	Mintzberg, H.71, 87, 95, 127, 135, 136, 137, 139, 141, 142	
Lazarsfeld, P.F.	226, 408	Morales, J.	24, 28, 30
Le Bas, C.	39	Muñoz, R.	175
Leborgne, D.	27, 39	Nelson, R.	20
Linhart, D.	122	Oberbeck, H.	169, 171, 177, 178, 179, 189, 193
Lipietz, A.	27, 39	OCDE	153
Littler, C.	39, 112	Olaz, A.	69, 102, 131
Lope, A.36, 45, 104, 152, 154, 155, 156, 163, 164, 165, 166, 181		Ontiveros, E.	20

Ortiz, P.	26, 27, 28	Schuete, H.	20
Owen, R.	25	Schultz, Th.	48, 50
Penn, R.	43, 59	Schumann, M.	27, 43, 107, 111, 124, 145, 146, 152, 199
Peter, L.	134, 158	Schumpeter, J.A.	19, 20, 26
Petroni, G.	38	Schwartz, P.	91
Piore, M.	52, 53, 70, 71, 103, 120, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 151, 152	Sebeok, Th.	225
Popper, K.R.	13	Segovia, R.	35, 148
Porter, M.	90	Seitz, D.	154
Pries, L.	40	Smith, A.	23, 25, 47, 48, 203
Prieto, C.	51, 154, 198	Smith, S.	115
Pullman, C.	59	Soete, L.	26
Quintas Seoane, J.	68	Solé, A.	36
Rainbird, H.	45, 137	Sorge, A.	39, 43, 126, 152
RECALL BRAMBLES INDUSTRIES LIMITED.	236	Spenner, K.	59
Rodríguez, José L.	227	Streeck, W.	39, 43, 123, 126, 152
Roura y Messina, J.	192	Tarrago, A.	175
Sabel, Ch.	39, 103	Taylor, F. W.	23, 42, 56, 57, 101, 103, 106, 110, 111, 115, 116, 122, 144, 145, 152, 161
Saint – Simon, Cl.	25	Thompson, P.	112
Sayers, R.	170	Toffler, A.	46
Scattergood, R.	59	Toharia, L.	48, 50, 51
Schöll – Schwinghammer, I.	191	Trist, E.L.	43

Utterback, J.M.....	90, 91	Winter, S.....	20
Valero, F.....	88	Wood, S.....	57, 165
Veltz, P.....	109	Woolgar, S.....	10, 11, 12, 13
Vernon, R.....	90, 91	Zacagnini, J.L.....	35, 148
Villavicencio, D.....	38	Zarifian, Ph.....	109
Winner, L.....	31, 32, 34		

**UNIVERSIDAD DE MURCIA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA Y POLÍTICA SOCIAL
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**



ANEXOS

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN
EN LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES
DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR FINANCIERO**

**ANGEL JOSE OLAZ CAPITAN
MURCIA, 2003**

INDICE

ANEXO 1 – TEXTO DE CARTA DE PRESENTACIÓN A ENTIDADES FINANCIERAS	1
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	2
1. ENTREVISTA A A.A.M.	2
2. ENTREVISTA A A.L.E.	9
3. ENTREVISTA A A.N.G.	14
4. ENTREVISTA A A.N.M.	18
5. ENTREVISTA A A.N.N.	26
6. ENTREVISTA A A.N.P.	34
7. ENTREVISTA A B.A.A.	41
8. ENTREVISTA A B.A.R.	51
9. ENTREVISTA A D.I.A.	59
10. ENTREVISTA A E.N.M.	64
11. ENTREVISTA A E.R.H.	70
12. ENTREVISTA A F.R.C.	75
13. ENTREVISTA A F.R.Y.	82
14. ENTREVISTA A F.U.C.	89
15. ENTREVISTA A G.L.A.	93

16.	ENTREVISTA A I.S.G.....	100
17.	ENTREVISTA A J.E.G.....	106
18.	ENTREVISTA A J.O.A.....	120
19.	ENTREVISTA A J.O.C.....	128
20.	ENTREVISTA A J.O.CH.....	135
21.	ENTREVISTA A J.O.E.....	143
22.	ENTREVISTA A J.U.D.....	151
23.	ENTREVISTA A J.U.J.....	157
24.	ENTREVISTA A J.U.P.....	163
25.	ENTREVISTA A L.O.R.....	168
26.	ENTREVISTA A L.U.E.....	173
27.	ENTREVISTA A L.U.S.....	182
28.	ENTREVISTA A M.I.G.....	187
29.	ENTREVISTA A P.E.G.....	192
30.	ENTREVISTA A S.U.M.....	196

INDEX

ANNEX 1 - LETTER OF INTRODUCTION TO FINANCIAL ENTITIES.....	1
IN DEPTH INTERVIEWS.....	2
1. INTERVIEW A.A.M.	2
2. INTERVIEW A.L.E.....	9
3. INTERVIEW A.N.G.....	14
4. INTERVIEW A.N.M.....	18
5. INTERVIEW A.N.N.....	26
6. INTERVIEW A.N.P.....	34
7. INTERVIEW B.A.A.....	41
8. INTERVIEW B.A.R.....	51
9. INTERVIEW D.J.A.....	59
10. INTERVIEW E.N.M.....	64
11. INTERVIEW E.R.H.....	70
12. INTERVIEW F.R.C.....	75
13. INTERVIEW F.R.Y.....	82
14. INTERVIEW F.U.C.....	89
15. INTERVIEW G.L.A.....	93

16. INTERVIEW I.S.G.....	100
17. INTERVIEW J.E.G.....	106
18. INTERVIEW J.O.A.....	120
19. INTERVIEW J.O.C.....	128
20. INTERVIEW J.O.CH.....	135
21. INTERVIEW J.O.E.....	143
22. INTERVIEW J.U.D.....	151
23. INTERVIEW J.U.J.....	157
24. INTERVIEW J.U.P.....	163
25. INTERVIEW L.O.R.....	168
26. INTERVIEW L.U.E.....	173
27. INTERVIEW L.U.S.....	182
28. INTERVIEW M.I.G.....	187
29. INTERVIEW P.E.G.....	192
30. INTERVIEW S.U.M.....	196

ANEXO 1 – TEXTO DE CARTA DE PRESENTACIÓN A ENTIDADES FINANCIERAS

Murcia, xx de yy de zz

Estimado Sr. Director Regional deXXXXX:

Nos dirigimos a Ud. en su condición de Director Regional para exponerle y someter a su consideración lo siguiente:

En estos momentos está desarrollando su tesis Doctoral D. Angel Olaz Capitán, dirigida por los profesores de la Fac. de Economía y Empresa D^a Pilar Ortiz García y D. Plácido Guardiola Jiménez, que trata de las transformaciones de las cualificaciones de los trabajadores del sector bancario como efecto de su adaptación a las nuevas estrategias tecnológicas y comerciales acaecidas en este ámbito en la década de los 90.

Desde nuestra visión, estos cambios en el sector parecen evidenciar como las nuevas formas de hacer y de gestión, orientadas hacia la satisfacción del cliente, no guardan relación con los antiguos esquemas de la banca tradicional, en la que el componente administrativo ha sido uno de sus rasgos distintivos.

Buscando una fiel representación de la realidad concreta en la que se están produciendo estas transformaciones y en orden al peso y singularidad del mapa bancario de nuestra comunidad, se han seleccionado junto a su entidad, las siguientes entidades financieras: Banco Bilbao – Vizcaya / Argentaria, Banco Español de Crédito, Caja de Ahorros de Murcia y Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Según la metodología del proyecto, es nuestra intención, realizar entrevistas a un conjunto de personas – no más de 6 por entidad representada - en función de una serie de variables, entre las que se destacan prioritariamente: “ número de años de experiencia profesional ” y “puesto ocupado en la actualidad ”.

Por tanto, necesitaríamos de su autorización para realizar dichas entrevistas. Siempre respetando el nivel de confidencialidad exigido a este tipo de investigaciones, queremos responder a su dedicación y tiempo dispensado, poniendo a su disposición las principales conclusiones de esta tesis doctoral, una vez realizada su defensa ante el tribunal.

A tal fin, nos comprometemos a especificar cuanta información o aclaración precise en este sentido, para lo cual le facilitamos nuestros teléfonos y E-mails y, en los próximos días, nos pondremos en contacto con Ud.

Atentamente,

Fdo.- Pilar Ortiz

Fdo.- Plácido Guardiola

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. ENTREVISTA A A.A.M.

A.N.M. es mujer tiene veintiocho años, con diez años de experiencia profesional en el sector. Desarrolla funciones de gerente comercial de particulares en una oficina de tipo grande, en una importante localidad en la que esta caja cuenta con varias oficinas. Desde que ingresó en esta entidad ha recorrido varios puestos en diferentes lugares de la red de oficinas.

Pues yo empecé, empecé muy joven, tenía dieciocho años, hice las prácticas de F.P. Hice las prácticas, la gente empezó a conocerme y entonces quisieron que me quedara y empecé por, al principio, aprendiendo y tal sin cobrar y sin nada, pero así..., empecé a trabajar. Después empezaron los contratos, me tiré seis años contratada, contratos de verano, contratos de, de, por vacaciones, y por, y cada... el último que pillé fue de un año. Me he recorrido oficinas de, de la zona, estuve en XXXXX, casi siempre, y después ya vine a XXXXX, estuve varios años aquí en XXXX, y entonces al final después de mucho navegar, pues me hicieron fija. Al final, conseguí quedarme aquí.

Pues al principio estaba en, al principio estaba en Caja [en] XXXXX era casi la responsable de la Caja, después cuando ya me vine aquí estuve haciendo labores de, con la unidad de empresas, y ayudaba un poco a todo. Después me hicieron gestor comercial y siendo gestor comercial me dedico a labores de empresas, a todo. Una vez que ya lo sabes hacer de todo, "picarías" de todo, y ya cosas de caja... ósea, lo domino, bastante todo.

Llevo como gestor comercial, pues como cuatro años. La verdad es que..., lo que pasa es que hay veces... el trabajo te desborda. Solemos tener mucho movimiento de gente, mucho trabajo todos los días, y entonces lo que quiere el Director, si te pone un día en caja, esta mañana mismo he tenido que decir: "Mira XXXXX, ponte un momento en caja, porque hay mucha gente", y la verdad es que llegamos y siempre nos ponemos todos, ¿Dónde...? "A tapar el hueco", dónde, dónde sea, porque no somos más, y cada vez somos menos, y entonces, procuramos hacer todos de todo.

Yo normalmente me ocupaba mucho más de, de clientes, pues más, más, más de empresas, que traían un volumen de negocio más importante, y entonces..., pero que eso no tiene nada que ver, si un día me tengo que meter en caja porque hay doscientos pensionistas pues me meto...

¡lba a decir que, para que habrás venido, no necesito saber más nada, para no tener que hacer nada más!, Pero no... sabes de hacer de todo, y la verdad, pues te satisface saber hacer de todo, porque en cualquier momento te..., muchos clientes te dicen: ¡Jo! XXXXX, lo mismo estás, en un lado que estás en otro. Hay veces que la operatoria te la tienes que saber toda, hay veces que no te acuerdas de un código, o no te acuerdas de algo, pero sabes como buscarlo, sabes por donde está.

Pero, si sabes..., lo importante es que..., lo que nosotros nos dedicamos es a vender, y entonces lo más importante es que sepas vender, que sepas tratar bien al pensionista que va a cobrar, o que sepas, o que sepas en un momento dado, darle un préstamo y saber venderlo, un plazo fijo y saber venderlo... que luego no sepas la operatoria, pues siempre hay algún amigo que se la sabe.

Hay gente que es más organizada y gente que es menos organizada. No, es siempre lo mismo. Yo siempre soy persona que estoy con los archivos organizándolos, siempre estoy, soy bastante ordenada, y me gusta que todo esté en su sitio, sino no lo encuentro, pero el Director es el Director, el Subdirector es el Subdirector, eh..., antes eran Interventores, ahora son Subdirectores y cada uno sabe lo que tiene que hacer y si necesita ayuda, pues siempre se procura que...

No todo el mundo vale para todo, eso está claro, hay gente que..., yo he conocido gente que, que, que se va a tirar toda su vida en caja, y de ahí no va a salir, pero porque no tiene más aspiraciones. Yo soy persona que tenga aspiraciones, quiero llegar más alto, y entonces pues... para eso necesitas saber de todo y aprender de todo. Eso es muy complicado, porque eso de que si..., quieren hacer que, que todo el mundo, la gente de la oficina sepa..., esté haciendo funciones de caja, sepa dar un préstamo, sepa hacer un fondo de inversión, sepa... eso creo que es un poco complicado, porque también tiene que ser la actitud de la gente de la persona...

¿Por qué cómo lo haces? Siempre tendrás al pensionista, o cómo al Director se va a poner al pensionista. Eso es muy difícil, esto...

En cuanto a la formación, pues la caja, la verdad es que en eso... hay montones de cursos, y a mí me tocan casi todos, yo siempre he estado predispuesta siempre a todo, y he querido siempre saber de todo, y lo que pasa es que cuando eres contratada, pues tienes que aprender de todo y tienes que hacerlo lo mejor, mucho mejor que los demás, y hacer eso es lo que siempre he pensado, que tienes que hacerlo, las cosas mejor que los demás, y tienes que aprender mucho más que los demás, pues para... te lo tienes que ganar. Entonces, pues, los cursos, como siempre he estado dispuesta a hacerlos todos, pues todos me han venido y siempre la verdad, he tenido mucha curiosidad por saberlo todo. Además, como, es que si te quedas atrás, es que... te inunda la situación.

Aquí en la caja todos los cursos se les da a todos, o se les procura dar a todos. Si, sí, a todo el mundo que los solicita tiene cursos. Aquí en la caja, por cursos que no sean, todo el que quiera cursos y quiera cosas, y, además, hay algo que quieres aprender, porque no lo tienes muy claro y tal, y no te preocupes que te montan el curso enseguida, o cuando mismo se pueda hacer te dan el curso, que eso no hay problemas... sí, hombre, se intenta ayudar...

Vamos a ver, yo he enseñado a mucha gente, gente que ha estado de prácticas, entre otras cosas porque egoístamente te conviene, tienes mucho trabajo y si enseñas a alguien a que haga algo, pues te quita trabajo, porque así... te quitas trabajo.

Yo he tenido un personal muy importante, en... el trabajo que me han enseñado muchísimo, y hay veces que... también cuentan las ganas de la gente que tienen ganas de aprender. Trabajar en equipo, vamos... se suele trabajar en equipo, lo único que suele pasar es que ya te digo que... pues esta es una oficina, de, de... debía de ser de diez personas. Nos hemos quedado en nueve, ¿Nueve? Y no, somos ocho, éramos nueve, debería ser de diez, erramos nueve, nos quitaron a uno y somos ocho y además cuando uno se va, tampoco viene otro a sustituirlo.

Entonces es un "Monstruo" de oficina, aquí hay mucha gente, muchísimas colas, eh... llamadas del teléfono continuamente sonando, entonces llegas una mañana con una tensión criminal, un montonazo de gente, no sabes como...y llegas a las tres, hecha polvo... terminas a las tres, que yo estaba mañana con una movida de tensión... sonaba el teléfono, y decías ¿Señor, pero esto qué es?

Somos los que somos, si es que mejorar... pues es que para mejorar necesitamos uno más... una persona más... hombre, también hay que entender que hay muchas veces, que, que, que es que la gente, a lo mejor, está maleducada, maleducada a la hora de..., por ejemplo, por ejemplo a los pensionistas. Los pensionistas y, y, y... el día veinticinco se paga, a las ocho de la mañana, siete y media, ocho de la mañana, hay una cola..., pero bueno ¿Cómo les vas a decir que no vengan?, ¿No? Somos..., no puedes hacerlo. Pero, ¿Qué es lo que pasa?, ¿Qué entonces tienes un trabajo...? Luego te viene de la empresa que... de gente que está un montonazo de tiempo en una cola, a cobrar ciento sesenta pesetas, de una papeleta de lotería, que te tiras tres meses en cola. Te quiero decir, que la gente es reacia a..., hay mucha gente que utiliza los cajeros, y, y, y, se utilizan mucho los cajeros, pero aun se tenían que..., educar a la gente a que bueno... vas a sacar cinco mil pesetas, "Sáquelas Ud. del cajero que en dos minutos se ha despachado". Pero yo creo, que hay mucha gente que le gusta estar en la cola, ¡Se está fresquito! Será eso.

En cuanto a las herramientas informáticas, hombre, se supone que están para facilitar la labor del empleado, lo que pasa... Hoy nosotros tenemos mucha información que podemos sacar, pues para que..., para asegurarnos más para dar un préstamo, para asegurarnos más de que esa persona lo va a pagar, y lo que pasa, es que hay veces, que tanta información, te puedes coger que luego no te da tiempo a poder coger... entonces, se supone que están, para, para, para facilitar, pero hay veces..., vamos, recuerdo, una..., tenemos un programa que es buenísimo, para, para los morosos ¿No?, ¿Qué cómo te pones? Si no tienes tiempo de, de, de ... o una agenda, tenemos una agenda, y está genial. ¡No tienes tiempo de meterte a la agenda!

Es una agenda que está de miedo para que estés encima de los clientes, para que sepas..., pero no tienes tiempo de consultar esa agenda en todo el día, entonces, si, muy bien, pero luego no tienes tiempo. ¡No, no, si está de miedo! Si la agenda está de miedo, ósea, te ayuda un montón, pero a lo mejor es más fácil coger, a lo mejor para mí, a lo mejor es más fácil coger y apuntártelo en una agenda de estas, de, de, de estas de papel, que lo estoy viendo, y no tener que estar metiéndome y tal, y...

Pero es como todo, al principio lo miras, luego, después no... y es que eso..., a lo mejor no lo haces bien, porque debías de hacerlo, pero si es que no te da tiempo. ¡Bien!..., Bueno, hay alguna cosa que aun no sé ni ver primero, pero bueno hay una reunión esta tarde, si hubieras leído mi correo, pero para mí era más cómodo leer la circular..., la verdad es que está muy bien, todo está muy bien, pero es que pasa eso, vamos a lo de siempre. Que no tienes tiempo, para... a lo mejor es mala organización, ya te he dicho antes que soy una persona bastante ordenada, pero a lo mejor es mala organización, puede ser, puede ser que sea mala organización, pero es que no sé..., Llegas un momento, en que dices ¿Pero cómo lo hago? Yo ha habido muchas que me he preguntado, bueno, a ver..., ahora menos porque estoy, ahora hay menos trabajo, pero había..., bueno ahora aun no estoy en caja, pero antes tenía un montón de carpetas, yo le había dicho a la gente: “No te preocupes, que mañana está” y yo mañana y tarde aquí y no había manera de que salieran las cosas. Y, y, y crees que lo vas haciendo todo bien, a lo mejor si te organizaras..., a lo mejor es falta de organización.

Hombre, yo lo que sí, ósea, yo, está claro, de que yo procuro, procuro, procuro no, eh..., si, se intenta a todo el mundo... Yo siempre digo que trato bien al que tiene y al que no tiene, al que tiene porque es el que me hace ganar, y además tengo muy claro, que el que tengo enfrente es el que me da de comer, a mi me paga la caja porque gana dinero, y porque yo tengo..., entonces, yo para mi todos los clientes, tienen mi respeto de que hay que tratarlos muy bien, tengan o no tengan.

Bien seguro de que hay una serie de gente que te hacen ganar más dinero que otros... más rentables...pero yo siempre digo que hay que tratar bien, al que tiene por que lo tiene, y al que no lo tiene porque mañana le puede tocar la lotería y lo puede tener, entonces hay que tratar igual de bien a todo el mundo, pero se..., hay mucha gente que se queja de eso, si tienes dinero te tratan bien y si no tienes... yo trato a todo el mundo igual.

La verdad es que hay..., antes no había tanta formación ¿Eh? Es que antes había dos cosas...había libreta a plazo fijo, libreta normal y cuenta corriente y el prestamito, y la póliza de crédito y poco más, pero ahora en fondos de inversión “Tienes que saber latín”, porque hay doscientos y cada uno es de una manera. Yo creo que, esas yo creo que no cambian...

Para vender tienes que caer bien... ¡Hombre! Tienes que saber mucho del producto, para que la gente sepa que lo conocer y confíe en ti, pero al final luego, tienes que ponerle... primero que el producto sea bueno, segundo tienes que ser simpática, tienes que vendérselo bien, hacerle... convencerle de que..., además, primero tienes que creer también tú en el producto, y hacerle convencer... luego lo que cuenta es eso... que se lo expliques bien, que lo entienda bien... y que tu vas...

Para una persona que entra hace falta que sepa aprender, hace falta que le guste, hace falta que sepa aprender y bueno, sobre todo que te guste tu trabajo, y luego que tengas gente al lado que te enseñe... pero no hace falta carrera, yo de hecho no la tengo, estoy en vísperas de sacármela, pero vamos, no me la voy a sacar nunca, porque cuando yo llegué, yo ya estaba trabajando aquí, y luego llegas a la universidad..., me acuerdo que dentro de una clase de matemáticas, que estaban hablando de vectores... y bueno yo salí de allí, y digo malo... luego a la hora de estudiar empresariales, bueno todo esto no vale nada, todo lo que te puedan enseñar, y te da lástima, porque ves a gente, ves gente aquí dentro, hacer prácticas, que bueno que se creen que trabajar en un banco es gran cosa, es un trabajo normal y corriente, y.... y, y, y, luego no saben no tocar una calculadora. Entonces, lo que yo creo que había que enseñarle en la universidad, es a saber que, al final lo que hace en casi todos los trabajos es vender, en casi todos: vendes imagen, vendes un producto, vendes lo que sea, vendes patatas, millones, lo que tu quieras, pero al final vendes. Entonces yo creo que había que enseñar a la gente a saber que es lo que quiere y a saber como relacionarse con los demás y como tiene que comportarse o como..., no tanta teoría...

De todas formas... económicas... me parece que es una meta, y hace falta seleccionar de alguna manera a la gente, pero ni es mejor el que más carrera tiene, ni es peor el que no la tiene. Dentro de cinco años esperemos que sigamos los mismos, vamos, esperemos, y... bueno los cambios tampoco son malos, eh... imagino que en tema de máquina cada vez será más complicada, porque cada vez hay cosas más nuevas, tema de Internet, nos lleva por la calle de la amargura a todos, el Internet, el extranet y toda la historia. Y..., imagina que cada vez se está poniendo peor, sí porque cada vez tienes que sudar más, cada vez hay más competencia, cada vez empieza a haber las mismas oficinas, nosotros no...

La competencia más importante es la externa, externa. Cada vez hay más bancos, van a abrir, han abierto en los dos o tres últimos años, han abierto cuatro o cinco oficinas, y eso pues te quita trabajo, y eso no quiere decir que nos vayan a bajar los objetivos, no nos lo van a bajar, al revés, se suponen que van a subir, que van a subir todos los años..., no tiene sentido. Y entonces, pues imagino que, pues eso, cada vez se pone peor, en cuanto más trabajo, más..., en cuanto más trabajo y a más competencia, entre las distintas oficinas, pues más trabajo va a ver...

En cuanto a las herramientas no, te quitan, si hombre si lo comparas con hace veinte años que escribían los reintegros a mano pues si, pero, pero hoy por hoy, si... a lo mejor quitan algo, pero los papeles hay que hacerlos, los papeles lo absorben. Yo me acuerdo, por ejemplo, de hace cinco años... y llevo los mismos papeles.

Esto cada vez está peor. Cada vez hay más agobio, terminamos en un psiquiatra, cada vez hay más agobio porque incluso, hay más objetivos, antes hace diez años, cuando yo empecé, no era esto, no había objetivos comerciales, vamos...

Cuando me situaron en este puesto no me consultaron, no, no fue a dedo... más o menos..., no lo que pasa es que ellos sabían que yo quería tirar para arriba, ósea... fue a dedo, pero yo quería.

2. ENTREVISTA A A.L.E.

A.L.E. es varón, tiene cuarenta y siete años, de los cuales lleva veintisiete en una caja. Ha desarrollado su trabajo en el ámbito del sector financiero, desempeñando distintos puestos en la red de oficinas hasta su puesto actual como director de zona de una extensa área rural.

Sí, ha cambiado, sí ha cambiado, en estos diez últimos años y en los..., la banca a partir de los años setenta y en los años ochenta, es cuando vi un cambio fundamental a partir de los noventa y ahora se está acentuando. Yo no pienso que la banca de aquí se parezca en nada a [inaudible] un cambio total y absoluto.

Lo más significativo es la variedad de productos que se han producido. Hemos pasado de tener cuatro productos que teníamos las entidades financieras, a tener dos mil productos... ahora nos salen cuatrocientos productos o más. Nosotros los sacamos o XXXXX o los saca XXXXX o XXXXX, el problema es que lo saque una entidad y a los cuatro días, mañana sale otro y nos vamos copiando y así vamos, que vas que te pierdes.

No, no tenemos más tiempo libre en la parte informática, lo que pasa es que tenemos... no sé cómo decir esto, quizá, quizá lo que hayamos instrumentado haya sido el negocio relativamente mal, más tiempo para dedicarlo a la gestión comercial, pero no nos ha eliminado papeles ni nos ha eliminando trabajo, lo que pasa es que se maneja mayor negocio por empleado y se maneja más trabajo [inaudible] Donde ahora se hace un trabajo con quince personas antes había quince [inaudible]

Las entidades financieras tienen al personal bien formado adecuadamente respecto a la cultura y filosofía de la entidad que quiera transmitir en cada momento. Mira las personas podemos formarnos individualmente, podemos formarnos, yo pienso [inaudible], hay revistas especializadas, periódicos especializados, yo mucha veces pongo el ejemplo, hace diez años EXPANSION en temas rurales, se vendían dos o tres periódicos, hoy en día te diría que faltan periódicos de EXPANSIÓN los fines de semana...

La imagen es importante, pero no es determinante. No es determinante, lo que pasa es que... lo que pasa que lo que vende, es la capacidad que tenga la persona para conectar con... y que sea capaz de meterse dentro de, de, de... el lugar que tenga en la zona o de los sectores que iba a dirigirse, porque la actividad va por ese camino, cualquiera entra en un sector determinado y tu estudias la forma de, de, de poder hacerlo.

¿Qué se le pediría al empleado ideal? Necesita una formación media, eso es indudable. O tiene una formación que le permita adecuarse a los tiempos que corren y capacidad para resolver los productos que se van desarrollando, esa es la historia. Antes se comercializaba un producto y no tenía, no nos cuidábamos de si tenía repercusiones fiscales que podía tener. Hoy si, una persona tiene que estar capacitada y tiene que tener, tiene que asumir, que tiene que tener una [inaudible] de asesor laboral, de asesor financiero, con respecto a accidentes, ya lleva mucho ganado, si y si no, no se puede vender un producto, ósea, que la formación, la formación tiene que tenerla bastante adecuada, puede servir bastante para...

Predisposición absoluta, predisposición absoluta para salir a la calle, no tener horas y trabajar para la entidad, de otra forma no se puede vivir ¿Algo más? Yo no sé que decirte algo más... salir a la calle. La predisposición es fundamental y salir a la calle. A través de un conocido entrar en otro, a través de un padre, entrar en el hijo, a través del hijo entrar en la empresa del hermano, ir fidelizando... yo siempre he dicho que cuando ves a una familia y cuando tienes la suerte de, tienes la suerte de captar a un hijo, a través de un hijo se puede captar a la hermana, a través de la hermana se puede captar al padre. Se puede captar.

Hombre todo el mundo está para la venta y aparte puede tener, se puede tener, se puede intentar formar en ventas, lo que pasa es que ahí también hay algo innato, y hay gente que tiene más facilidad que otras, pero también se puede dar dentro, hay gente que..., dentro de la oficina hay vendedores pero acojonantes ¿Eh? Vendedores que venden lo que sea teniendo al cliente dentro de la oficina, cuando están sentados en la mesa. Sin embargo, ese mismo trabajador, es incapaz de llamar a llegar a una puerta y llamar a una casa, se corta. Se corta, entonces, hay que aprovechar a cada uno donde puede dar de sí. Hay gente que vender a puerta fría, no se le..., lo ven lo más normal del mundo y está realizado con eso y disfruta, y hay gente que le cuesta mucho... sin embargo, en otra oficina te venden lo que no está escrito.

Hombre hay gente que tiene más facilidad para la venta que otra, eso está claro, lo que pasa es que lo de encasillar a la gente en tipo administrativo y tipo comercial, todas las personas tienen algo de administrativo y algo de comercial [inaudible]

Ya hacemos todos de todo. Yo tal y como veo el sector financiero hoy, tenemos, no tenemos oficinas dimensionadas con mucha gente, que era característico en banca, oficinas con catorce o quince empleados, había departamentos estancos, donde la persona andaba en cartera comercial, o estaba en cuentas corrientes, se le pasaban los años y seguía ahí... En oficinas, hoy la media, y además con la... intentamos acercar la caja mucho a la gente, que se abren muchas oficinas y la media es de tres o cuatro empleados, evidentemente no se podía gestionar con un solo departamento. Lo que se trata, es que todos sepan de todo, aunque no sean, no sean maestros de todo, pero por lo menos que lo sepan [inaudible]

La formación se empieza por la base, lo que pasa es que luego ya cada uno, no tiene techo, puedes seguir el camino... [inaudible] Yo tengo una cosa clara, [inaudible]... del "Método Hamburgués"... no está tan lejos, yo las primeras noches viejas que pasé en este negocio, las uvas me las dieron. Hoy día sería impensable. Tenías que saber contabilidad... ahora "Tú te las apañas". ¡A la tecla y ya está!

Yo creo que en tanto tengas al cliente delante en ventanilla, delante de la mesa si cabe, atendiéndolo, mientras que se trate de personas, esto ayudará a la gestión pero no va a sustituirlo [el ordenador] a la persona de entrada. Yo pienso que la informática es una herramienta de trabajo de ayuda, al trabajo cotidiano del día a día. Te voy a decir una cosa, el cliente no viene porque el terminal te lo diga, el cliente hay que buscarlo en la calle y entra en la oficina, se sienta delante de tí, y mientras que este la conversación bis a bis... una de las cosas que tiene este trabajo de la... es que no se convierte en monótono, cada cliente que llega tiene una problemática distinta... Pues me la imagino [a la Entidad en el futuro] como una empresa de servicios, pura y dura,... vendiendo hasta billetes de bus, billetes de tren, billetes de avión, viajes, que ya estamos vendiendo y a parte de eso, vendiendo servicios bancarios...

Las personas no van a cambiar, lo que pasa... es que yo creo que con muchas más actitud, con mucha mejor predisposición para la venta. Menos "Manguitos", menos "Manguitos", con una carácter bastante más predispuerto para tener al cliente delante, y como los objetivos, son los que mandan,

pues intentar vender el producto y no colocarlo... eso, siempre me he sentido muy mal, al cliente, yo pienso... nosotros debemos de darle al cliente siempre las necesidades del cliente y venderle el producto que al cliente le conviene, no el que nos conviene a nosotros... eso es un error, "Pan para hoy, Hambre para mañana".

[El producto] hay que colocarlo bien hábil, pero colocarlos, colocándolos al cliente si el cliente es susceptible de ese producto. Lo que no podemos estar haciendo, porque a la entidad le conviene en un momento determinado, vender un determinado tipo de producto, colocárselo... porque podrá ser, podrá ser que, que tengamos pan para hoy, pero a lo mejor el año que viene tenemos hambre. Al cliente hay, tenemos que llegar a... que tipo de cliente tenemos y que producto le encaja, porque siempre es cierto, que le pretendemos vender... el problema viene a los seis meses o al año [inaudible]

Internet no va a sustituir a la banca, va a ayudarla [inaudible]... las visitas a las oficinas van a ser más esporádicas... [inaudible] Las oficinas, si van a cambiar bastante. Las oficinas van a cambiar, posiblemente... [inaudible]

Nosotros en XXXXX, tenemos una ventaja adicional frente a eso, la media de edad es bajísima. Teniendo en cuenta que llevamos doce años de vida en la Región de Murcia, la media de oficinas es de tres, cuatro o cinco años, el personal salvando catorce o quince personas venidas de otras entidades financieras del sector, que los demás son personas que han entrado sin ningún "vicio adquirido"... desde vendedor de coches, a gente recién licenciada, que estaba trabajando en la administración, por lo cual, eso... y como tampoco tenemos mucho que apartar, y se han incorporado muchos [inaudible]... los que llevaban más tiempo más bien un apoyo, que otra cosa, [inaudible]

Se vivía mejor antes. Hombre, los objetivos, se trabaja por objetivos, lo que pasa es que estamos metidos en una vorágine, "estamos como el que pasa el tren, o te subes en marcha o te quedas en el andén".

Evidentemente los objetivos, tienen parte de culpa en eso, pero también es así como estamos metidos. Vamos en un tren y no podemos bajarnos en marcha, tienes que... antes se vivía bastante más tranquilo que ahora, pero en banca y en otros sectores... [inaudible] tienes que ir ganándole tiempo al tiempo y cada día tiene que ser echándole horas... ahora durante la semana no gozamos del tiempo libre... [inaudible]

3. ENTREVISTA A A.N.G.

A.N.G. es mujer de cuarenta y ocho años y veintinueve años de experiencia profesional en la entidad bancaria donde desarrolla sus funciones de gestor comercial de particulares. Actualmente se encuentra trabajando en el ámbito de una oficina grande, donde las actividades se encuentran más parceladas que en oficinas más pequeñas. Su acceso al puesto se debe al proceso de reconversión comercial emprendido tiempo atrás.

Llevo veintinueve años... acabo de empezar, acabo de empezar. El mayor cambio ha sido la informática, porque como ya te he dicho, tengo una experiencia de veintinueve años, que es cuando yo empecé y teníamos la máquina de escribir, y cuando nos pusieron la eléctrica... entonces cuando empezaron los ordenadores fue un cambio radical. Se noto muchísimo en el trabajo, aligeró muchísimo el trabajo, mucho, mucho, porque por supuesto se notó luego también en el personal que lo fueron recortando paulatinamente y a veces, muy rápidamente. Es un arma de doble filo, indudablemente tenemos más tiempo libre, pero como resulta que hay... pues tampoco hay tanto tiempo libre porque tienes más cosas de que ocuparte. Eh... entonces, en cierta medida si, porque agiliza muchísimo el trabajo eso es cierto, tu puedes acceder a cualquier información que tu quieras con muchísima rapidez, cuando antes te costaba trabajo y tenías que llevarlo un poco manual ¿No? Pues, eso es casi tocar un poco un botoncito, como mucha gente dices: "Es que le das un botón y te sale todo". No es tanto, pero si, hay muchísimos...

Bueno, ahora yo creo también que las parcelas se han acotado un poco también, aunque todos sabemos de todo, pues hay gente que está más preparada en ciertas cosas ¿No? Y eso te ayuda también. Siguen habiendo exámenes, yo diría que en situación por ejemplo, yo estoy mucho tiempo en la banca ¿No? Y yo he pasado por todos los sitios, pero la gente que entra joven, sigue teniendo más aspiraciones porque quizás ellos ven el futuro más lejano que el mío. Y ellos si que siguen teniendo promociones para subir de categoría, pero no tanto como tu has dicho, de contabilidad y todo eso, mas bien de no sé... de información, de los productos, fiscalmente también eso ahora es muy importante lo que antes no era tanto.

Pues quizá antes era, ahora es un poquito más impersonal, es así, antes era más directo, más humano, ahora es un poco más impersonal, es otra forma de trabajar, pero eso ha pasado en todas partes, pero no sólo en la banca.

Sobre todo la informática, yo, eh... quizás noté que he llegado un poquito tarde a esa parcela, porque me incorporo, por supuesto, pero yo no le he aprendido en origen, lo que ahora las personas que entran jóvenes, pues en esa parcela están muchísimas más preparadas que los que estamos mucho tiempo en la banca. Entonces la informática es muy, muy importante y la gente joven, viene muy, muy preparada en esa parcela.

La experiencia, sigue siendo muy importante, y la experiencia te la da el día a día, el conocer a la persona, el saber cómo la tienes que tratar o por dónde puedes hablarle o que es lo que le puede interesar más. Pues eso, los libros no te lo enseñan.

Yo creo ahora que a la parte técnica, se le da mucha importancia. Digamos que es una forma actual... en cualquier empresa, la parte técnica es importantísima y a lo mejor la experiencia que tu le puedes aportar no te la valoran tanto.

Son los nuevos tiempos oye. Eso es así. Y yo creo que en realidad es en todas las profesiones pasa eso. La técnica es mucho más importante que el fondo, y se va rápido, y se va digamos a la superficie, a lo más rápido, a lo más importante, y a lo mejor antes, en lo que más se ahondaba, pues ahora ha dejado de tener importancia.

Se sigue dando el trato personal, por lo menos, aquí, eh... se sigue valorando muchísimo, lo que ocurre es que eso necesita tiempo y ese es el problema de hoy en día. Primero, que todo el mundo llevamos prisa y que luego, tampoco tienes el suficiente tiempo para dedicarlo a una persona. Pero se sigue valorando mucho y ahí hay ya dos sectores diferenciados de público. Ahí ya se nota muchísimo, la gente joven tiene mucha prisa y, además, quieren hacerlo ellos mismos, tienen las cuentas por Internet, todos los productos por Internet.

Prácticamente, quien más lo maneja es gente joven, eh... entonces ellos, quizás se trate mal o la información que le da cierto personal no la valoran tanto como lo que ellos mismos quieren y entonces ellos acceden al producto que ellos piensan que les interesa, es un sector que va por un lado y luego el sector tradicional que sigue queriendo el ver una cara, no quiere una línea telefónica, no quiere un ordenador, sigue queriendo ver a una persona para contarle los problemas de un producto, o sus inquietudes o ver que es lo que le preocupa del mercado actual. Hay un sector muy, muy diferenciado, cada vez se nota cada vez más.

Siempre ha sido así. Siempre ha sido así. Hombre la cabeza digamos es la imagen, la que luego va marcando las directrices siempre se mima más a esa gente en todos los sentidos, lo que pasa es que ahora... yo diría que ahora se reparte más. Se sigue mimando más ese sector porque es más importante, también son menos, eso es así. Digamos que el empleado normal siguen intentando formarle, si que intentan formarlo y actualizarlo más, ósea antes una persona llegaba la ponían en una mesa y ahí se quedaba toda una vida. Ahora no, aunque tu estés, aprendiendo un sector, te mandan información absolutamente de todo lo que puede haber y los cursillos que hay son para todo el mundo, ósea que tratan que todo el mundo estemos más o menos actualizados.

Tiene que tener una formación muy, muy fuerte. La informática es vamos... fundamental, imprescindible, eso para trabajar en cualquier empresa financiera tiene que saberlo, ya no es el futuro, es el presente, y entonces esa formación la tiene que tener seguro y luego lo normal.

[Perfil profesional idóneo] Hombre, pues que tenga conocimientos de contabilidad, que tenga conocimientos fiscales que eso también es muy importante..., eh, lo que pasa es que antes no se le valoraba tanto a la parte técnica y ahora es lógico.

[Proceso de selección y adecuación al puesto]Hombre, te han ido empujando poquito a poco y a veces, de golpe. Vender bien es difícil, lo que pasa es que en principio todos estamos capacitados para todo, pero siempre hay persona que tienen más capacidad que otras, o que les cuesta más trabajo o menos trabajo ¿Eh? Y eso es que ya no está el administrativo clásico que manejaba papeles, ahora todo el mundo trata de vender productos.

Lo que yo pienso es que realmente todos servimos para todo, lo que pasa es que tú a lo mejor te va a costar una semana y a mí me va a costar un mes, entonces eso es así.

Ahora se vive peor, hay más tensión, más estrés. Porque la teoría de que corto cuando salgo de mi trabajo hay algunas que lo consiguen. Yo no. Yo no lo consigo. Entonces muchas veces el problema que tengo aquí me lo llevo a casa. Eso en el día a día te pesa.

[Futuro del sector] Pues con menos gente y más máquinas. Seguro. Pues con menos gente y más máquinas. Lo que pasa es que irá habiendo un cierto sector, que porque haya llegado ya tarde a estas informáticas, no se incorpora con normalidad y sigue queriendo, lo que yo te he dicho, sigue queriendo pues el trato directo y el trato humano. Pero cada vez hay más por las prisas, porque a todo el mundo nos falta tiempo, entonces, para venir al banco necesitas tiempo, eh... si tu desde tu casa te acostumbras a que tienes tu ordenador, y es raro el que no tiene el ordenador, o porque lo maneja o porque tiene niños y a los niños hay que comprarles el ordenador como antes nos compraban la máquina de escribir, pues ahora es el ordenador. Entonces, cuando tu ves que lo que tu quieres, desde casa en diez minutos lo vas a resolver sin desplazarte a la oficina

Al final pasará eso, te pasarán los datos por ordenador, y lo harás todo por ordenador, y si van a firmar a corredores, pues prácticamente ni le ves la cara al cliente ¿No? Pero una cosa inmediata no creo. Pero poquito a poco sí.

4. ENTREVISTA A A.N.M.

A.N.M. es varón, tiene cuarenta y cinco años, de los cuales han transcurrido doce en la caja donde se encuentra trabajando. Proviene de un sector en nada relacionado con su actual actividad. Tras comenzar sus estudios en ingeniería de minas y su paso por diferentes trabajos, ocupa el puesto de dirección en una oficina de tipo medio, situada en una barriada de una ciudad situada en el suroeste de la región.

Indudablemente, ha cambiado, ha cambiado el tema, nosotros como entidad, yo creo que el sistema general también, porque vamos... estábamos aterrizando en Murcia, no estábamos por decirlo de alguna forma en la..., suficientemente tolerados por la gente, por los organismos, por la administración, por la clientela y entonces, aunque yo recuerdo anécdotas graciosas de recoger el dinero de un cliente que había, de ir a pagar un recibo, que nosotros no podíamos cobrar Iberdrola, por ejemplo al principio, hasta que no... no estábamos..., en desventaja con respecto a los demás técnicamente, ¡Técnicamente no! Administrativamente, y luego estábamos con cierto recelo por parte del cliente... “estos nuevos, estos recién llegados, de Almería, nosotros en Murcia...” eso en cuanto a nosotros, y el panorama ha cambiado indudablemente.

[En lo que se refiere al importante crecimiento de la entidad] Eso tienen que decirlo otros, tiene que decirlo la competencia, la competencia no va a decirlo nunca, la gente lo va diciendo y los jefes tienen que dar las cifras, que efectivamente se van multiplicando, año a año, en cuanto a oficinas valor absoluto, en cuanto a valor relativo, ratios de todo. El sistema financiero ¿Qué si ha cambiado mucho? Por supuesto que sí. Hemos cambiado nosotros, ha cambiado el sistema, ha cambiado la situación económica de la comunidad autónoma, que la situación que tiene Murcia hoy día, no es la que tenía hace diez años.

Entonces, en fin, han ocurrido cosas impensables, cosas que no se hubieran podido pronosticar nunca han ocurrido, y yo pienso que positivamente. ¡Madre mía! si ahora tuviéramos que abonar todavía...

Ahora mismo, primero Internet, nos ha acercado de una forma asombrosa a la gente, en cuanto a... yo no sería capaz de cuantificar cuanto, pero yo pienso que el trabajo administrativo de la oficina para llevar lo mismo se ha reducido, al hablar de volumen de clientes de ratios de tal, me refiero a oficinas, de dos mil millones. Por ejemplo antes, por decir una cifra o dos mil millones de hace diez años, a la oficina de dos mil millones ahora, administrativamente se ha reducido en un cincuenta por ciento, que gracias a Dios se ha multiplicado un cien por cien la gestión comercial.

¡Vamos a ver! La cultura financiera de la gente ha cambiado positivamente, no sé en que porcentaje, mucho. Podríamos hacer un chiste, antes engañabas en el sentido cariñoso del término, engañabas a la gente en un minuto y ahora con algunos te tienes que estar defendiendo una hora, no engañando defendiéndote tú, ósea, por hablar más en serio, la cultura financiera ha cambiado. A la gente la oferta que damos en los productos es mucho mayor y, por consiguiente, contrata un producto de similares características hace su recorrido, al hacer su recorrido pues le lleva... ese tiempo lo tiene que perder alguien, antes tú si tu hubieras querido antes el hacer un plazo fijo, el hacer un préstamo, un plan de pensiones, un "Unit – link" lo que quieras, antes pues como era tu entidad, como tu tenías tu entidad, como parecía que incluso estaba mal visto, mal visto parecía una infidelidad a tu compañero de toda la vida, a tu Director de toda la vida, a tu oficina, ahora no.

Ahora no, lo más coherente lo más legítimo, no hasta incluso nosotros mismo lo aconsejamos: "Mira, para que veas lo bien que te estamos tratando, mira el precio por ahí, mira por ahí las cosas". Entonces, si tu antes, para hacer una cosa de esas, preguntabas en tu oficina nada más y ahora preguntas en diez sitios, las restantes porciones de tiempo para ver los diferentes sitios, alguien las tiene que perder, hasta incluso tu también. Ósea, la gestión se ha complicado.

Aun siendo más felices antes... no podemos cogernos de eso. La ignorancia es muy atrevida, aun habiéndonos complicado la vida substancialmente, si es que son más ricos veinte ahora que antes, por mucho que...

Estamos hablando de luchar con vamos, estamos hablando de... estamos enfocando las cosas a un tema peor completamente, eh... ¿Qué había que tener más conocimientos? Lo que se puede decir, es que antes, por ejemplo, en cualquier oficina tenía que saber un tío contabilidad, lo otro, tal... ahora pues la máquina hace tal, los programas informáticos hacen todo, el "Tonto" como decimos se lo cree todo, tu le dices, el hace... tal, bueno, entonces, pero bueno, tu tienes que estar preparado ¡Cuánta psicología hacía falta antes para estar en una oficina vendiendo algo o en cualquier sitio!, No en una oficina, ¡Vamos a vender coches!, ¡Cuántos conocimientos sobre datos técnicos había que tener antes! Ninguno. Sí, antes no vendían las cajas, antes se despachaba...

Se despachaba. La gente era, además, una palabra que a mí me hace gracia, era muy curiosa: "Es que ¿Te han despachado? , ¿Te han despachado?" Ahora están de moda frases: "Hay que crearle al cliente la necesidad de tal producto", "Hay que tal..." Ahora no hay que despachar a nadie, al revés, está criticado el despachar. No era una cosa operativa, hay que vender y el vender supone el tener que calentarte la cabeza, tener que eh... no hacer una cosa mecánica. Es que ahora, es que se han invertido los términos. Antes lo mecánico era el vender y lo que había que tener conocimientos y había que tal era... para hacer los papeles, para hacer tal..., y ahora lo mecánico son los papeles y para lo que hay que estrujarse los sesos y vaciarse el cerebro, como dicen los zagales, es para vender, para vender y para hacer el...

La gente no te lo pone tan fácil, la cultura financiera ¡Gracias a Dios!, ¡Gracias a Dios! Porque si la gente siguiera teniendo, esos ojos tan cerrados como los tenía, con lo que se han estrechado los márgenes y la visión que tienen los bancos y las cajas de seguir manteniéndolo, de seguir dando caña, seguramente es cierta la fama esa que tenemos de usureros, no es bueno que hubiera avanzado uno y otro no, entonces, no, la gente no te lo pone tan fácil. Aunque la gente te dice tengo dos millones que si vamos a ver que es lo que podemos hacer y cuando vamos a ver lo que podemos hacer, aun teniendo ellos claro, aun teniéndolo ellos claro, no tienen las ideas claras de un fondo de inversión, ¿por qué? Pues porque en otros sitios tal, porque la gente aconsejamos, porque no todos queremos vender lo mismo y en los mismos momentos. Cuando entras a comer a un bar y te ofrecen: "¡Tengo una cosa buenísima!, ¡Una cosa buenísima!, ¡Vendo de una cosa muchísima!" Y tiene que venderlo.

Vamos a ver eh... evidentemente así es: aprendiz de mucho, maestro de nada, bien. No es así, hay excepciones que confirman la regla, por ejemplo, evidentemente el noventa por ciento de las cosas que se hacen en una oficina las tiene que saber hacer absolutamente todo el mundo. El noventa y cinco por ciento de los temas básicos de como funciona este "Quiosco de la Banca", lo tiene que ver absolutamente claro todo el mundo, ahora, también es verdad que hay parcelas que se estira tanto el tema, se especializan tanto y tal, que para eso están los servicios, o efectivamente unos negociados. Efectivamente tu vas por la oficina y nosotros tenemos una persona, te puedo decir que nosotros, ahora mismo por ejemplo, que, que con el tema del disco "INFO", de los convenios que están saliendo, casi una persona para cada convenio que sale, tiene que leerse tres "BOES" y tiene que estar pendiente por si sale alguna modificación o sale tal, pero hay gente que sabe solamente de una cosa. Bien es verdad que el porcentaje se diluye, si antes era un especialista en cartera para cinco, pues ahora es una persona que lo sabe todo absolutamente todo de cartera para tres mil personas.

Efectivamente eso es real y, además, el señor que nos trae físicamente y psicológicamente... está clarísimo que las personas, igual, por la misma razón que somos reaccionarios, eh... es lógica la pregunta ¿Es lógico que nos acomodemos o no es lógico que nos acomodemos? Yo creo que si estamos en el derecho de acomodarnos, se acomoda toda persona, yo no digo que esté, eh... cansada por el esfuerzo que ha hecho, pero evidentemente... los años pasan primero, las situaciones se vician, eh... uno puede llegar en un momento una situación en que o que tenga difícil superar lo que ya ha demostrado, o que no tenga necesidad de demostrar nada

¿Qué pasa? Pues que oye, que eres un buenísimo, que eres un tal o eres un cual... yo te tengo aquí o te paso a otro lado, porque hay un zagal que medio no me fío de él, que no tiene la experiencia que tienes tu, pero que seguro le va a... ese si va a enganchar... y a ti... umh.

Y los que somos más viejos y duramos más... lo que te quiero decir, es que hasta incluso, si yo fuera jefe, la pura rentabilidad de la oficina, el puro negocio, que hay que cambiar de gente, Angel, lo que pasa es que se produce un círculo vicioso, en el que los viejos estamos amparados

¿Por qué? Porque llega el Director de zona que es íntimo amigo mío, porque el Director Territorial D. XXXXX, a los “zagales” que han entrado no los conoce y a mí me conoce porque llevo ya diez años, porque el otro día estuve con él en Murcia, porque tal, porque hemos ido, entonces, claro, eso trae vínculos, eso trae vínculos, pero que lo legítimo y lo coherente y lo normal para la empresa, hablando de empresa sería rotar a la gente ...

Hay, hay, hay un tema muy “Gracioso”. Yo siempre... he recorrido muchas oficinas, por unas grandes, por otras pequeñas. Mira cuando yo me voy de vacaciones, o cuando se van mis compañeros de vacaciones yo jamás los llamo y seguramente porque jamás los he llamado. A mí no me molesta nunca te voy a decir cuando estoy de vacaciones, y yo les llamo para ver lo que hay, primero porque no me considero imprescindible, segundo porque pienso que eso es malo para mí y para la empresa, y tercero porque gente imprescindible por alguna razón accidental, han tenido que cambiarlas de su sitio y ha llegado o ha subido en ese momento, el “Tonto del Pueblo...”. Una forma de hablar, otra persona que en principio no estaba, en principio aprovechaba ese puesto, y lo ha hecho de “Putá Madre”... ha multiplicado la oficina, la ha crecido, la a tal, la a cual ¿Por qué? Porque ha tenido necesidad de salir, y desgraciadamente el hambre manda, el hambre manda.

[Necesidad de contar con estudios universitarios] Tener tantos másteres, carreras, idiomas posiblemente no... hombre, no vale más, vale más las dos cosas, evidentemente. La experiencia, el mundo corrido, el “Don de gentes”, son cosas que hay que valorar, pero eso es por estudiar, y que todas umh.. ¡Hartos de ver gente! con una preparación espantosa que fracasan, hartos de ver gente que ha hecho auténticos monigotes de zagales, con una preparación espantosa, de esa que estoy hablando con unas ganas de trabajar, se comen el mundo y llegan arriba y nuestra empresa tiene varios.

En el negocio, en el que la experiencia, la guerrilla, el “Don de Gentes” y tal, es bastante importante, la persona preparadísima que tenga que estar en un laboratorio viendo sus probetas, viendo su tal y viendo su cual, cuánto más preparados estés por muy poco “Don de Gentes” que tengas, por muy poco simpático que..., por muy poco extrovertido que se seas no elegirías, tu por desgracia o por suerte empezamos hace unos años a estudiar, a los que no tenemos preparación, o mucha preparación, por suerte, el que... pelear, luchar y tal... lo que pasa es que por mucho que luches, hay que saber educar.

Si todo el mundo valiéramos para vender, yo no tendría envidia a ningún compañero. Tengo envidia a muchísimos compañeros, que son auténticas máquinas de vender, entonces yo me esfuerzo, entonces si todo el mundo valiéramos, éramos todo el mundo en ventas diez, en ventas diez. Yo conozco muchísima gente que lo admira, que lo admira “barra” envidia, en el buen sentido.

Vamos a ver... ¿Cómo diría yo? No podemos poner a una persona de uno cincuenta de reboteador en un equipo de baloncesto, evidentemente ¿Por qué? Puede ser, puede ser que una persona de uno cincuenta pueda asemejarse umh, umh a las cualidades que tenga el puesto.

Lo de la adecuación de la persona al puesto, eso no se respeta en ningún sitio del mundo, Angel. El que diga que se respeta, es un mentiroso, mentiroso elevado a la enésima potencia, y porque si eso se respetara, eh... se supondría que aquí no puede haber, nadie que no esté en su sitio y gente desaprovechada... hay mucha gente, estudiantes, que es lo que te decía antes, en la carrera no se puede... desgraciadamente la gente joven que la superan están formadísimos... aquí deja gente “curriculum vitae” en la oficina y yo los leo todos, todo el que me trae el “curriculum vitae” lo veo por curiosidad, por puro saber ser lo que soy, y algunos es “espantoso”, es “espantoso” ver: licenciado en económicas, master en no sé que, master en no sé cuantos, master en no sé que... ¡Mira a ver la edad! Setenta y ocho, el setenta y seis, veinticuatro, en el setenta y seis... los ves preparadísimos, encima ves la foto y ¡La Ostia! hasta tienen buena pinta, ja, ja. Y claro esto es así.

Esto es así, ellos están muy preparados pero luego claro tienen por desgracia para ellos, tienen la manada de perros viejos que nos tienen, que somos... que nos miran con más cariño y nos miran con más eso...

Yo, además... yo tengo claro porque me lo han enseñado que aquí, que aquí en esta empresa, eh... los recursos humanos se les presta bastante atención. Es una empresa de dos mil personas y yo no voy a decir que todo el mundo no, porque sería un falso, un mentiroso, un embustero, no voy a decir que todo el mundo tiene acceso al Director general: “ ¡Pasadme al Director que soy fulano! ”, eso es mentira, sería un tonto mentiroso, pero de los tres mil que somos, por lo menos dos mil quinientos tenemos esa posibilidad: “Oye Juan que tengo un problema que quiero hablar contigo...” con exigencia cual, que quiero hablar contigo, umh..., umh..., eso no está bien, porque umh... su Director general decía, se lo comente a él con rabia, y con, en fin con... me daba un poco de rabia y me daba

un poquillo de tristeza, porque tengo grandes amigos en esa entidad, grandísimos amigos, que había... que el crecimiento tan espectacular y la rentabilidad servía debido a la gran gama de productos que tiene al acercamiento de la caja, de la entidad a la clientela y a la gran capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, esas tres cosas las tenía yo y me acaban de salir porque las apunté en la agenda para que no se me olvidaran...

Aquí en esta empresa mía, nunca jamás se ha acabado la lectura de unos resultados, por parte de XXXX, por parte de XXXX [inaudible] por parte de eso, sin poner como primerísima condición de todas esas cosas a la calidad humana, la gente que hay, los recursos humanos, la realidad de los recursos humanos. Entonces, para mí, ¿Qué sería?

¿Qué cosas importantes serían para mí eso? Hombre, por desgracia, por desgracia, hay que partir de una formación, que lleva consigo varias cosas, evidentemente los productos nuevos. Yo ahora mismo no metía en la caja ya ¡Una barbaridad lo que voy a decir! Yo entré con treinta y tres años en la caja, yo no metía a nadie, yo mí, mí, mí prueba de selección: veinte, veinticinco años, eh... hombre, mujer, titulación media, eh... pero no titulación, titulación media pero no... y ap, ap, aptitudes, aptitudes es lo que, ¡Ah! No aptitudes ..., es lo que cuando uno está, actitudes con "C", actitudes y te diría actitudes y basaría... las haría las pruebas de selección, por supuesto, hay que encasillar a la gente... en los psicotécnicos y... pero en la entrevista, había que hablar mucho del "currículum vitae", el "currículum vitae" de, de... el "currículum vitae" laboral, el "funcioamentillo" de la gente que ha habido, hasta la edad de los veintidós años...

Sí, sí, sí, actitudes con "C". Y eso es la situación que haría, eh... una selección basada en la pura teoría, en cuanto más, en cuanto más títulos mejor, en cuanto más tal, está muy bien, pero comprenderás que sirve para otra cosa, porque esta gente que ha hecho tantas cosas, eh... vamos a ser realistas, la gente que hace una carrera, si tiene la suerte de encontrar trabajo y engancharse a trabajar hace lo mismo. Generalmente, acaba y ¿Ahora que hago?, ¿Ahora que hago? Papá: "Un millón de pesetas más que en Alemania va y lo hace [master] umh, obviamente de dieciocho a veintiséis años, a parte de la formación académica, se aprenden las cosas, no se malgasta el tiempo cuando uno se está formando académicamente pero estás cambiando el tema ¿No? A lo mejor, no quiero decir yo, que en esa época tu acabas tu carrera y te dedicas a beber "Cuba – libres" y ya por ahí te acabas de instalar ¿No?

Pero que con eso también aprendes, que hay que ser, hay que ser transigentes con el entorno, que de todo se aprende y el que pensemos que no nos va a enseñar nada, nos enseña mucho y al que más tonto consideramos es más listo que nosotros, y eso está claro.

¡Ojalá me equivoque!, ¡Ojalá me equivoque! Pero, pero, pero ¡Madre Mía! Yo no quisiera estar trabajando en la casa, yo no quisiera estar trabajando en mi casa, eh... estar con una cartera y tener que ir a Murcia una vez al mes para, para... no me gustaría pero, pero...

Vamos disparados, vamos disparados, eh... todavía el "Bis a Bis" tiene que valer, la gente, hay un sector de gente, que todavía no, pero a mí me da miedo, a mí me da miedo cuando los zagales vienen y se me plantan delante y me dicen que han visto en Internet la hipoteca tal y la hipoteca cual, pero nene... ¿Tú no sabes que en los bancos han existido de toda la vida?, ¿A quién le compras la hipoteca?, ¿Dónde está Internet?, ¿Quién es Internet?, ¿Quién te da los cuartos?, ¿A quién le reclamas?, ¿Con quién te peleas?, umh, umh. Yo me imagino, mucho cajero, mucho Internet y bueno, mucho correo electrónico, mucho... mucho todo, mucho todo, cada uno con su lío y pues bueno, a lo mejor... ¿No firmaría que se redujeran las entidades bancarias, el personal de la banca, con tal que se redujera en un cincuenta por ciento? Oye en los próximos diez años, el que no haya ampliado el doble, tiene que reducir a la mitad en cuanto a personal, pero claro, evidentemente, la factura sería aumentar mucho el volumen y no coger gente ¿No? Pero bueno, si eso fuera así, pues nosotros, a lo mejor, nuestros puntos de venta, umh, umh.

Estoy en la banca por casualidad... que estoy en la banca por casualidad, ¿Quién no cuando empieza?, ¿Cuándo empieza a trabajar?, ¿Cuándo acaba de estudiar?, ¿Quién no ha hecho solicitudes para cien cosas y para mil sitios? Y umh, umh... yo intenté estudiar para ingeniero de minas, entonces, poco tiene que ver una cosa con la otra.

5. ENTREVISTA A A.N.N.

A.N.N. es varón tiene cuarenta y cuatro años, con diecisiete años de experiencia profesional en el sector. Interventor de una caja, desarrolla su labor en una oficina de tipo mediano, del ámbito rural, en una localidad próxima a una gran ciudad de Murcia. Tras aprobar una oposición en la administración y a punto de finalizar la carrera de químicas ingresa en la entidad en la que colabora en la impartición de acciones formativas.

Bueno, yo, yo, trabajaba en la comunidad autónoma. Estaba contratado y en determinado momento salieron las oposiciones de allí, me presenté a ellas, y entré. Las pruebas de acceso no eran realmente no muy complicadas. Entonces hace diecisiete años, un examen de contabilidad, y dos de conocimientos, uno psicotécnico. Nos presentábamos bastantes entonces, de ellos salieron dos listas una primero y otra posterior.

En principio entré de Cajero, y posteriormente, bueno..., enseguida, pues..., eh..., en las fechas en que yo entré, la única manera de ascender o no ascender, los de mi promoción no ascendemos por chusqueros, que le decimos, sino que ascendemos por cuestión de responsabilidad, era la única manera de ir ascendiendo un poquito, era ir cogiendo puestos de responsabilidad, y eso es lo que hice. Desde al entrar ya, a los dos o tres años era ya Interventor, y al pasar por varias oficinas y sigo. Ahora han cambiado el nombre y somos Subdirector.

En cuanto a lo del peso, lo del peso comercial, yo creo que no nos afecta a nosotros sólo, sino que afecta a toda la plantilla, ha sido un cambio de orientación en toda la banca, y hay que ir con los tiempos y los tiempos son esos, lo que se marca. Eso está claro.

En cuanto al mundo de la banca, yo creo que realmente no ha cambiado mucho, lo que se llama el tema del trabajo administrativo, porque bueno, también depende del tipo de oficina. Yo he estado en oficinas de dos personas, y en una oficina de seis, entonces no es lo mismo una de dos que una de seis.

Digamos que, en una de dos, casi te toca hacer de todo, y en una de seis casi te toca hacer de todo también, porque hay veces que el compañero está enfermo y te tienes que ir a casa, y hay veces que a lo mejor no ha venido a primera hora la persona, porque hay que cuadrar el cajero y tienes que cuadrar el cajero. Entonces, bueno, tienes que saber de todo.

Tú piensa, para compararlo... pues yo te pondría los departamentos de servicios centrales, será muy bonito y a mí me gustaría mucho estar, a lo mejor, en un departamento de valores, donde se pueden tocar cosas muy, muy bonitas. Pero claro, a un compañero de valores, a lo mejor, no les des mañana que haga una domiciliación, o no le hagas cualquier otra cosa, que le va a costar trabajo. Entonces, ¿Qué es lo que ocurre en una oficina? Que tiene que saber de todo. Hombre de todo, no puede saberlo uno todo, para eso tiene el apoyo de los compañeros de servicios centrales. Aquí hay que saber de todo.

Ya te digo, cada vez las funciones en cuanto, en cuanto..., no hay una separación de funciones administrativas y comercial. Gracias a Dios, eso se va consiguiendo, es difícil, es difícil, pero poco a poco eso se va consiguiendo, y que afecte a la mayor parte de las personas de la organización. De hecho, hay muchos compañeros ya de servicios centrales, que han salido, se han ido eliminando puestos de servicios centrales, que son puestos meramente administrativos, y han salido a oficinas y han desempeñado su labor comercial en oficinas.

Yo creo que si quieres..., eso muchas veces es querer. Y lo que yo creo que es muy importante, en el tema de la venta, es estar convencido de lo que estás vendiendo y dominar. Muchas veces, el no vender por miedo, por desconocimiento de lo que estas vendiendo, pues sino conoces lo que estás vendiendo, hay veces que es lo que pasa.

Con respecto al tema de la formación, bueh..., el tema de la formación. Yo soy, yo soy uno de los formadores, una de las personas encargadas de..., de dar cursos a los moni[tores], pero bueno..., el tema de la formación es muy importante. ¿Qué es lo que ocurre? Que cada vez es más importante, lo que ocurre es que muchas veces el trabajo diario se rechaza.

Hay veces que la política de personal pues determina que la oficina no esté tan suficientemente dotadas como nosotros quisiéramos, ocurre a veces también que en una oficina de seis, cuando uno se tiene que ir de vacación, pues está claro que seis meses al año, hay uno menos, si hay uno menos, por muy buena voluntad que pongamos todos, pues resulta que por mucho que uno quiera, se tiene que resentir muy poquito el tema del trabajo... y vamos muy agobiados... y me imagino que bueno que hay también estamos hablando directa o indirectamente de los objetivos ¿No?, Dé la presión comercial, de los resultados y todo esto. Ahora que cuando hablamos de segmentar productos, segmentar clientes ¿Eso crees que es algo que nos beneficia?

Yo recuerdo, yo, además, formé parte de algunos de los... había una serie de reuniones que se hicieron hace muchos años acerca de ese tema..., se ha visto que eso es el futuro, que hay que ir por ahí, y bueno...

¿Ya no se dicen las cosas así?, ¿No? Bueno, es verdad que hubo una época aquí en la que se decía: Bueno, hale, planes de pensiones, hay que hacerlo, y nos tirábamos a “tumba abierta”, y entonces claro te encontrabas dos planes de pensiones por cinco mil pesetas y no los volvías a ver venir en su vida. Entonces, claro, luego se ha visto que esa no es la política comercial adecuada. Entonces, ya luego, incluso se ha recomendado, que bueno, que los planes de pensiones eran personas. Eso es algo que la política comercial esa, sino en cantidad, en calidad, es mucho, porque de mala manera, le haces cinco mil pesetas meter a un tío ahí, para que no las pueda sacar hasta los sesenta y cinco años.

Esto es una tienda, y ¿Qué es lo que ocurre? Cuando a lo mejor estamos un “poquico” sobrepasados de trabajo, está atendiendo a uno, te están llamando por teléfono, y a lo mejor entra otro y a lo mejor te está contando una tontería y al que quieres atender está ahí, cada uno se vale de sus artimañas para aguantar al cliente, para que no se vaya: “¡Oye!, ¡Estoy contigo ahora mismo!”, todas esas cosas hay que hacerlas...

Normalmente, recibimos cursos nosotros directamente de departamentos especializados y entonces, pues bueno, normalmente, se encargan de impartir a los... normalmente los cursos suelen ser productos, productos nuevos, a lo mejor ha salido a lo mejor, la última que dimos fue la campaña rápida de renta, que había que explicarle a la gente... y hay que darle de cualquier cosa.

La gente que está entrando, pues ya las exigencias de la banca van siendo así, ya son gente que viene muy preparada, son gente que son titulados todos ellos, y bueno... se les nota una formación, sin embargo, lo que ocurre, es que bueno son lógicamente el futuro de la caja, son el futuro de la entidades bancarias y tienen que adquirir una experiencia ¿Qué es lo que ocurre? Pues que lógico, esa experiencia que a lo mejor llega, y los ves que se azaran por cualquier cosa. A lo mejor tu llegas y en cualquier momento, con una palabra que le has dicho al cliente has “resuelto la papeleta”, te lo has llevado a tomar un café y el enfado que tenía y el problema que había se ha terminado, y entonces te lo has llevado y le has dicho: “Nada, no te preocupes, si es que este crío lleva dos días aquí, hombre, dime, que te lo arreglo yo”. Sobre todo en zonas casi rurales como esta ¿verdad? Aunque parezca que estamos en Murcia, no lo estamos.

Yo creo que es bueno, creo que es bueno que la gente que viene se acople ¿Eh? Hombre yo por ejemplo no llegué a terminar la carrera, yo hice ciencias químicas, me queda un año y pico, y entré a trabajar porque me desilusioné un poquillo de la carrera. Químicos en XXXXX hay un montón... fruto a lo mejor de la época, en la que no había salidas y salimos por aquí. Pero bueno, lo que te quiero decir, es que aquí lo único que hace falta, en realidad lo que hay que hacer no tiene mucho misterio.

Claro que hay que tener una cultura financiera y una cultura de haber ido a la facultad, o la universidad es importante ¿Por qué? Porque cada vez, los productos son más especializados.

Entonces, no sólo, es aprenderse un guión... sino que este negocio cada vez se especializa más, ocurre también que cada vez los clientes saben más y hay veces que te viene alguno que luego a luego, sabe más que tú, ¡Claro a lo mejor sabe el tío del tema y se ha leído cuatro libros! Y es como te decía aquí hay que saber de todo, pero lógicamente de todo no se puede saber..., pero viene alguien y necesitas tener la suficiente cultura para poder responderle, tienes que tener la suficiente habilidad, para si no sabes responderle en ese momento hacerlo sin que se note.

Hombre, es lógico, es lógico, que cada vez se intenta, que, además, eso yo creo que ocurre en todas las empresas... hay una política empresarial de empresa, a lo mejor son más receptivos a la persona que entra en esos cambios que están ocurriendo.

Yo veo en esta empresa, que la gente, la gente se preocupa. La gente se mete dentro de los cambios que se van produciendo en la caja y son muy "poquicas" las posturas de gente que yo haya visto de gente que diga, yo no quiero saber nada. A lo mejor en determinados momentos, el tema de los seguros mismo, el tema de los seguros, empieza a cobrar una mayor importancia y la gente ¡Argh seguros! Pero la gente se ha implicado en eso... Hombre a lo mejor una persona que lleva diez años en la caja, y que de un día para otro le dices que venda seguros..., se queda así un poco, ahora claro si viene uno de fuera y le dices: "¡Oye tío! Tienes que vender seguros...", digamos que bien, que no le cuesta el mismo trabajo a uno que a otro, porque el otro lo ve como un producto secundario, sin embargo, el que entra por la puerta le han dicho: "¡Dicen tienes que hacer esto!" El que ha entrado por la puerta lo único que quiere es sacar la cabeza y llegar el primero donde llegue, pues vende lo primero que le den, y eso es lógico, eso pasa en cualquier empresa. Eso yo recuerdo alguna vez, que se dice, cuando uno entra a trabajar en un sitio cuando llevas tres..., una vez me fui a coger albaricoques: "Nene no corras tanto, coño" claro estaba yo ahí cogiendo albaricoques, pues yo llegaba allí con ganas de coger albaricoques: "Nene no corras, joer, tanto que llenas las cajas muy rápido, que hay que ir más despacio ¿Estamos?". Eso pasa. Aquí en nuestra oficina, gracias a Dios, existe tenemos un personal bueno y aquí se trabaja en equipo

Hombre hay una cosa que yo encontré de bueno aquí, cuando entré y es que bueno, tu entras... y yo cogía el teléfono y en los casos en los que tenía un apuro, y llamas a un sitio: "Oye soy fulano, que tengo un apuro, venga, dime, ¿Qué quieres?", eso es bueno a nivel..., son muy pocos..., muchas veces nos quejamos de los que están en servicios centrales, es que he llamado, es que no está, si es que... bueno, pero bueno, alguna vez te tropiezas con alguno que llamas a servicios centrales y te dice: "Oye te lees la circular número tal", pero esos casos, que muchas veces por no decirlo,...., la gente por ejemplo, puede descolgar un teléfono, incluso entre los compañeros de aquí, llama uno: "Oye que tengo la esta póliza, que no sé cómo hacerla..." quiero decir que trabajo en equipo yo creo que sí. Echarte una mano aquí te la hecha...

Ocurre, ocurre, porque aquí hay oficinas cercanas, pues no te digo yo que si vas un “poquito” apretadillo y te viene uno, y te dice: “Oye es que yo tengo la cuenta allí, pero yo es que por allí no voy, bueno”, “Pues ábretela aquí” y bueno, hay unos mecanismos, tenemos unos mecanismos correctores nosotros, para esos temas, para que no...

El tema informático es una ayuda importante, yo también, yo también estuve con el tema de la “Lexis - 25”, que fue el cambio informático más fuerte aquí... y eso supuso una revolución dentro del sistema informático de la caja, nos vino muy bien, nos hemos adaptado a ello y vamos muy bien.

Una cultura contable tienes, si mañana te pones aquí y te dejo esto y bueno te cuesta trabajo de entrada, si no tienes cultura contable, si no sabes lo que es un “Debe”, no sabes lo que es un “Haber”, no sabes lo que es un cargo, un abono, no sabes lo que es el activo, no sabes lo que es el pasivo, estás perdido.

Aunque cojas cuatro, no son muchos los conceptos que hay que coger, porque evidentemente, como tu dices, esto contabiliza todo lo que nosotros pasamos, va al ordenador central y el ordenador central contabiliza..., pero una cultura contable tienes que tener.

El sistema de agenda pues cada uno lo lleva de una manera. Hay quien lleva una agenda en soporte papel, como la que tengo yo allí, hay quien lleva una agenda electrónica, yo la verdad no la utilizo, no la utilizo porque utilizo más el soporte papel..., no lo que tengo de las fechas delante, el fechador ese que lleva un taco... El dietario ¿No? Y bueno, además, como tengo que organizar un poco el tema con un archivador por día, pues acabo metiendo ahí todo lo que tengo, todo lo que tengo para el día quince pues lo meto ahí...

Hay una cosa que es muy inoportuna, muy inoportuna, estás con un cliente, estas a medias y te meten un mensaje, al principio te descentra de lo que estás haciendo, segundo le tienes que dar, a lo mejor tienes que entrar, o se ha metido en la agenda electrónica, te avisa: “Oye tienes que meter no sé cuantos”, posponer, luego normalmente le das a posponer y te olvidas de él, claro, te quiero decir que esto tiene sus ventajas, pero hay veces que con el ritmo de trabajo que llevamos eso también da...

[La Agenda] Eso es bueno, eso es bueno, eso es bueno porque cuando tu tienes a un cliente delante son una ayuda y cuando..., hay veces que estás tratando con una persona, y estás sacando tiempo, te has tomado un café con él, sabes los hijos que tiene, sabes toda su historia, porque has tenido un trato directo con él, pero no has caído un día en preguntarle si el seguro de la casa, y eso llega un momento en que: “Oye ¿No tienes seguro?” Si no has caído en él. “Oye chico es que hay que hacer un seguro de la casa”, es verdad, vamos a hacerlo ¡Pum! Y lo haces... por eso te digo, que no es todo lo que hay ahí pero es una ayuda...

Lo que hay que ser es lógico, hay que tener sentido común. Con un poco de lógica y de sentido común, esto se lleva. Si encima, tienes unos conocimientos financieros, si encima pues tienes una preparación académica – universitaria pues mejor, porque te ayuda. Pero ya te digo, la lógica y el sentido común es lo que... y hay una cosa muy importante, el saber estar, tener “Don de Gentes”, porque en definitiva, muchas veces, la diferencia, la diferencia en precios, no se mira, se mira más el trato personal, que los diferentes precios.

Es común, que venga alguien a pedirte un precio y que venga a decirte cuando viene a firmarlo..., pero claro sino tienes trato directo, no tienes “Don de Gentes”, sabes que si mañana... aquí todavía, todavía en esta zona, esto no es una ciudad, y el que tú un día le sacaras de un apuro, todavía se respeta eso, la gente tiene memoria: “No, oye, yo me acuerdo que tal, no, yo el día que tu te vayas me voy contigo”. Será verdad o no será verdad, ósea, tampoco acaba uno creyéndose esas cosas, pero bueno, que siga a lo mejor, a lo mejor te has ido de vacaciones dos días, y: “Oye que vine hace dos días y no estabas, ¿Qué te ha pasado?, Chacho, es que ¿No hay aquí gente que te haya podido resolver eso?”.

En la banca... la banca en principio, el margen financiero, cada vez se ha ido estrechando, en estos diez últimos años, que era, que era el principal recurso de la banca, y bueno ha tenido que echar mano, hemos tenido que echar mano de otras actividades que en principio no parecían relacionadas con este negocio, pero bueno, este es un mercado cambiante, cambia muy deprisa y bueno, “Gracias a Dios”, nuestra entidad se va avanzando muy bien, se va avanzando muy bien a esos cambios.

Esta oficina se va a cambiar ya, y ahora desaparecen los mostradores. Yo no sé que pasará aquí pero bueno, nos adaptaremos los clientes y nosotros porque hay veces que se pone una fila ahí en el mostrador y no sé dónde se van a poner... Si yo tengo diez clientes y me han metido un ordenador, y ese trabajo burocrático – administrativo, me ha quitado una hora pues tengo tiempo para dedicarme, pero es que los volúmenes de clientes han crecido extraordinariamente... si no tuviéramos esto, no podríamos atender a los clientes como los atendemos ahora mismo, pero la caja lleva una evolución de crecimiento tanto de activo como de pasivo espectacular y gracias..., y el crecimiento no ha sido el mismo conforme al volumen de empleados, no ha crecido...

Las herramientas son importantes, si las herramientas son lógicas, además, si que no tengas esas herramientas, pues muy mal quedaríamos nosotros si llegara un cliente aquí y ahora y sacáramos un lápiz y dijéramos... ya ha pasado, porque el Banco Central hasta hace poco, tenían unos papeles amarillos de no sé cuantos años, todavía utilizaban una octavilla de color amarillo, del papel aquel amarillo que había antes, y claro la gente decía: "Si es que estos están todavía con el papel amarillo y Dios sabe donde lo hicieron". Eso es cuestión de imagen.

6. ENTREVISTA A A.N.P.

A.N.P. es varón, tiene cincuenta y seis años y treinta años de experiencia en la caja, donde ostenta el cargo de director territorial. Pese a su edad es una persona clave en la estrategia de la entidad, razón por la que continua ejerciendo sus funciones, sin que por el momento se vislumbre su jubilación anticipada. Es una persona que en la entidad, además de sus grandes conocimientos técnicos, posee una “autoridad moral” contrastada.

Estamos en una evolución permanente, en cambio permanente, el caso es que son tan rápidos, que no están tan... En la banca lo que hoy se está haciendo no se parece en nada, fíjese con el tema de Internet, lo que por un lado implica estrechar los márgenes más todavía, el público está más avezado, con lo cual tiene un conocimiento financiero mayor y a través de Internet al mismo tiempo pues tiene un signo calidad - precio bueno, pero al mismo tiempo da posibilidades diferentes ¿No?, Es decir, que hoy en día la banca tradicional que conocíamos antes, no se parece en nada ahora, y yo creo y espero que dentro de unos años tampoco se parezca a los que estamos haciendo ahora.

Yo [a] las oficinas me gusta llamarlas ventanillas desplazadas de gestión. Es decir, las oficinas, ya no hay tales oficinas administrativas, donde la gente hacía funciones administrativas y poco comerciales, entonces las oficinas han cambiado, son vendedores, son gestores y vendedores. La función de la oficina no es hacer nada, a lo que se dedican es a satisfacer las necesidades del cliente ha crearles otras y vendiendo los productos.

Tienen que vender y ya no se puede evitar el despachar. Es difícil, porque claro las oficinas, eh... en realidad sería especializar cada oficina en zonas determinadas, una de empresas, otra para clientes que nos demandan productos más sofisticados, un plan de pensiones, un plan de jubilación, unos fondos de inversiones, etcétera, una tipología de clientes ya mas tipo, luego está el clásico pago de un talón, del que quiere cobrar un talón. Entonces, claro, es difícil, dar esa calidad de servicio en las oficinas, y ahí es donde está realmente...

El cliente sabe mucho, mucho. Sabe más que nosotros. Tiene más cultura financiera que nosotros... nosotros también le hemos enseñado mucho, lo cual en este momento... pero evidentemente antes le podíamos vender mejor aquel producto que necesitábamos venderle. Ahora no. Ahora tienes que tratarle de convencerle que el producto tuyo le conviene más a él...

Tecnológicamente estamos en una línea ascendente, ahora ya con truncamiento, los papeles casi ya no existen, la letra de cambio, que antes hacíamos todo allí una parafernalia con ellas, los cupones, de, de, de valores cortando, cortando cupones, es decir, hoy día, todo eso ha cambiado, desde el punto de vista que el cliente, ya desde su casa con su ordenador está haciendo y ve su movimiento de cuenta, tiene algunas conferencias y las mismas oficinas, las ventanillas de caja, ya no es el bunker aquel que había, sino que son mostradores abiertos.

Yo me acuerdo, que cuando decían que la informática iba a quitar puestos de trabajo, era cierto pero a medias, porque ha generado también muchos puestos de trabajo, no, ha reducido, ha simplificado el proceso administrativo, lo que antes tratabas de hacerlo en siete horas ahora con media hora o con un cuarto de hora lo haces, ¿No? Porque la máquina... Yo recuerdo que antes contabilizábamos en la banca, hacíamos la contabilidad ¿No? Hoy se sabe... y eso te da más tiempo para vender, pero por otro lado como estás en una dinámica, de reducir, de que hay que reducir el personal, para poder competir, para poder manejar más volumen por persona, eh... es difícil tener esa calidad que se precisa, y al mismo tiempo ser rentable.

Hoy el personal de banca, tiene que estar mucho más preparado que estamos nosotros, porque antes nosotros estaba la formación ¿Pero en qué? Productos bancarios, cálculo mercantil, algo de derecho mercantil, pero hoy tienes que hacer de todo, es calidad, eh... conocimientos de planes de pensiones, es decir, el personal está, tiene que estar mucho más avezado que antiguamente, es que, además, son todo terrenos, antes eran al mismo tiempo, en la oficina eran muchos en la oficina, por lo cual se requería a una persona que estaba especializada en otros temas que ninguna, entonces si tenías seguridad.

Hoy como las oficinas son tan pequeñas ya, tienen que manejar volúmenes muy fuertes, por lo cual la persona tiene que ser “Todo terreno”, tiene que saber de todo, y esto está muy bien, pero tiene que estar en permanente formación, es decir, la fiscalidad cambia, y ha de conocer la rentabilidad financiero - fiscal, que ese cliente va a tener, y como el cliente sabe tanto o más que tú, porque le interesa su tema y lo lleva, pues te obliga a estar mucho más preparado, mucho más.

No era como hacíamos antes, hoy ya ni se enteran, le preguntas a un compañero que está en el mostrador y está con la caja, y dices: “¿Oiga y esto del saldo es deudor?” Y hay que pensárselo poco y decir: “Espera que eso es un segundo, te lo reviso a la carrera y a ver, pues si, es deudor, claro los saldos deudores están en el activo”, y entonces... pero que... ¡Hoy eso ya no lo saben! es decir, si una transacción va al debe o al haber. Bien, no, yo creo que, quizás no, puede ser que una persona que esté encerrada, trabajando durante mucho tiempo, efectivamente esas personas hay que hacer algo, hay que agotarlas, o, o... en las oficinas como tienen polivalencia, la máquina es una herramienta para atender a ese cliente en la gestión diaria con el público, entonces salvo que sea introvertido, evidentemente, esa persona pues lo que hacen es algo...

El empleado ideal tiene que ser una persona con una base mínima, imprescindible que incluso sea licenciado, licenciado en derecho, licenciado e económicas, económicas más que derecho, de ciencias más que de letras, aunque también tiene que haber matemáticos que tampoco son de..., perdón de ciencias, pero de letras menos, aunque hay gente de derecho de la universidad..., eh ¿Cuál es el perfil ideal? El perfil ideal es para mí una persona que tenga una base mínima, una inteligencia mínima, una inteligencia pero mínima que le permita estar avezado permanentemente, que le permita estar en la formación permanente, eso es muy importante, la formación y el adiestramiento. Segundo, que sea una persona, estamos pensando que el ochenta y cinco por ciento ya o más del personal está de cara al público, ya no está en el “Back – Office”, en el “Back – Office” son muy pocos. Una persona que sea una persona algo extrovertida, no demasiado, porque los grandes vendedores... umh... una persona que sea seria, pero que sea algo extrovertida, que sea agradable, en el sentido de que sepa escuchar, que sepa saber lo que el cliente desea tener, no ser empalagoso, no ser pedante si no ser una persona que sea agradable y sencillo y sobre todo muy voluntarioso, que le guste, que tenga ilusión por lo que está haciendo, sino lo pasará mal.

Encuadrará mejor en una tipología mejor de oficinas, si es para una oficina de clientes "VIP'S", muy determinado, un sector de población muy alta, y tal, a lo mejor entraría una persona así con buena imagen y tal, pero como no tenga el conocimiento que tiene que tener, como no dé la respuesta adecuada, y el cliente cada vez está más informado, adecuada, no sirve para nada, porque a final te pasa.

Vamos a ver, yo en mi modesta opinión considero que las prejubilaciones, que es buena para el trabajador, buena entre comillas, porque en principio le pagan el noventa o noventa y cinco por ciento, buenas si busca otra actividad que le permita estar, lúdica o no lúdica, pero que le permita estar ahí, sino no es buena, pero bueno, en principio hay que... me mandan el sueldo a casa y me voy... pero para la entidad es nefasta, porque esa experiencia de esa gente, ese conocimiento que tienen de años, un joven por muy bien formado que esté no lo va a tener hoy. Ese joven, en menos tiempo porque tiene más preparación, evidentemente, está mejor preparada que nosotros, la va a adquirir, su experiencia la va a adquirir, ese conocimiento lo va a adquirir con un menor tiempo, pero lo ideal es la simbiosis que se produce entre la gente que lleva años en banca y la experiencia, que siguen teniendo ilusión, sino tienes ilusión ya puedes ser joven, da igual, y el joven con la preparación que tiene, que está mucho mejor preparada que cualquiera de nosotros evidentemente, es la combinación de ambos factores la que hace posible...

[Prejubilaciones] Ahora mismo también a nosotros, así nos va, así nos va... es decir, telefónica prejubiló a gente que... "¡Mira, oye, vamos a ver si puedes retornar a la empresa!". Claro se encontraron que de repente, las personas jóvenes no tienen el conocimiento suficiente como para rodar, si un conocimiento individual profundo, pero no u conocimiento de la empresa... entonces, eso ha sido para mí un error "Garrafal" de la banca ¿Verdad? Claro, la banca tiene, claro, la banca evidentemente, las regiones tienen que ir a reducir personal, evidentemente de eso se trata, manejar más volumen con menos personas, sino no puedes elegir, los márgenes son tan estrechos. Tenemos una competencia tan feroz en España, si la materia prima nos sale más cara, el pasivo sale más caro que en Alemania, y de paso lo colocamos más barato para vivienda que en Alemania. Claro, eso implica que tengamos que producir mucho más otros.

¡A volumen!, ¡A volumen!, “el pan para la cantidad del niño es imprescindible”. Claro, eso implica que, como tienes que reducir la plantilla a empujones, porque tienes que ir a eso, para conseguir más volumen de las oficinas, dices, bueno pues... si con el mismo coste de transformación de una oficina, tengo el volumen de casi las dos. Entonces, ¿Qué pasa? Que tienen que prejubilarse, claro porque no van a dar... tienen que reducir personal y para reducir personal la única vía que tiene este momento para la empresa, para la plantilla, para los empleados que hay, es la jubilación y es lo que menos traumas causa, por lo cual se opta por eso, pero evidentemente va en detrimento de la...

¿Qué haces?, ¿No contratar gente? Ya lo estamos haciendo, realmente no contratamos, mucho menos que antes. La banca va reduciendo gente en cantidades importantes. Entonces que es lo menos malo, lo mejor y eso se paga... y pasa que ¿Cómo se resuelve? Pues no se puede resolver. Tienes que intentar dar la calidad máxima posible, entonces adiestrar a esa gente, los jóvenes rápidamente, que aquella persona que tenga experiencia, que los hay todavía, que son más jóvenes de cincuenta años, que sigan transmitiendo a los demás su conocimiento, su experiencia, que enseñen, que sean monitores permanentes de gente más joven, y que..., ahora ¿Están dispuestos? y sobre todo, ¿Están bien retribuidos para hacer eso? En la banca no se necesita mucho más. Antes en banca, me acuerdo que cuando estaba en Cataluña, la gente quería trabajar en bancos, la diferencia entre banca y empresa privada era muy grande, ahora gana más la empresa privada que dentro de la banca. Ahora las empresas privadas... empresas de otra tipología, fuera del sector bancario, me refería a esas, ganan mucho más que estando en banca, por lo cual no es bien valorada la función..., precisamente mejor por esa reducción de costes, hay que reducir costes, pues hay que reducir el coste de ese personal interno. Entramos en una espiral, que no...

Antes también, trabajabas en banca y eras... yo me acuerdo que en los pueblos pequeños era el boticario, el cura, a lo mejor el médico y el de al caja o el banco... eso yo me acuerdo que el Director de XXXXX era casi como el Obispo de Plasencia, casi como el Obispo de Plasencia, era un personaje, el alcalde, el obispo y el Director del banco.

Está cambiando tanto [el sector] que cualquiera dice que de aquí a diez años no va a cambiar. Ahora yo tengo clara una cosa, es decir, se habla mucho de las redes, las redes Internet, Internet va a quitar redes, yo no estoy de acuerdo. Internet complementa... tu tienes que tener una buena red para poder llegar, para dar esa calidad de servicio, entonces la banca que ya lleva cientos de años... entonces la banca, si ha sido necesario, si han sido necesarias oficinas a pesar del tema de Internet, pasarán muchas generaciones antes de que Internet pueda suplir esa. Cuando nos decían que Internet iba a... podía pasar que Internet nos estaba explicando a ser más eficientes todavía, no eficaces, más que eficientes, en el sentido que tenemos que manejar más volúmenes para poder competir y poder dar mejor resultado, porque el margen se estrecha más cada día. El cliente de Internet va a la propia red suya. ¡Oye que por Internet tengo estas condiciones! Tú me lo das, sino me voy a Internet, pero a ti te está utilizando para aquello que él necesita que tu le estás, pero no permite que se lo cobres. Pues ahí tiene el problema, el que yo veo.

Yo no estoy en contra de Internet, estoy a favor de Internet pero hay que entenderlo como una herramienta más que no sirve para dar más calidad, más atención, más y tal..., que el cliente pueda observar sus movimientos sin salir de su oficina, ver su estado de cuentas, puede dar órdenes de transferencias, puede hasta comparar distintas ofertas, todo ese mundo, pero no va a servir nunca al profesional, y ni siquiera, la video conferencia y todo eso, no va a sustituir nunca a que el cliente que... yo me acuerdo del "Banco del Autobanco", que la gente sin bajarse del coche preparan tal, desde la ventanilla ¿Porque ha fracasado la gente? Si el tema fundamental... no el tema de reintegros... sino para operaciones fundamentales quiere saber su opinión, su asesoramiento y eso no le gusta hacerlo a través de una máquina, una cámara, lo quiere hacer físicamente en un espacio, lo mejor posible ¿Eh? Y de vista, y eso yo creo, a lo mejor estoy equivocado, que eso no va a desaparecer.

Tenemos que echarle mucha imaginación, cada vez más, cada vez más difícil, como en el circo... ¡Ahora sin red!, ¡Ahora sin...!, ¡Ahora sin cuerpo!, ¡Vamos a hacerlo sin el cuerpo virtual! Es decir, que esto en banca, más la banca española está demostrando, que cuando nos decían antes que había banca extranjera y que nos amenazaban ¡Qué viene el lobo!, ¡Qué viene el lobo! La banca extranjera nunca ha podido...

¿Por qué? Porque hay que entender la idiosincrasia del español en cada sitio y la banca española ha sabido adaptarse perfectamente, lo están haciendo muy bien y por eso pueden competir. Estos grandes bancos que son mucho más grandes que nosotros, ¡Umh... infinitamente más grandes! No pueden competir, es muy difícil conocer esa idiosincrasia y nosotros hemos sabido adaptarnos perfectamente a los tiempos, hemos salido cuando decían que esto iba a ser un “Maremagno”, estamos compitiendo completamente, he dicho antes que estando la materia prima más cara que en Alemania, el pasivo, y también la materia prima en el activo, más barata que en Alemania. Por lo cual ¿Cómo es posible eso?, ¿Cómo es posible que paguemos por el dinero más caro que en Alemania y la hipoteca la vendamos más barata que en Alemania? Eso no es posible si o hay unos trabajadores detrás, un tipo, una empresa que compite en márgenes, que estamos reduciendo fuertemente el margen y al mismo tiempo dando una rentabilidad mínima, que cuando la gente ve esas cifras astronómicas y dice hay que ver lo que da la banca y para mover eso ¿Cuántos volúmenes hay que tener? Y ¿Cuántos riesgos hay que asumir? Y cuando la morosidad se nos dispare un poco, los resultados se nos van al garete. Ese es el gran reto, ese es el gran problema que tenemos. Y ahí estamos, haciéndolo más difícil todavía.

7. ENTREVISTA A B.A.A.

B.A.A. es varón mujer tiene cuarenta y cinco años y treinta como profesional en la caja. En la actualidad es Director de Zona. Forma parte de ese conjunto de personas que han desarrollado su trayectoria profesional desde los peldaños inferiores de la organización, alcanzando un nivel de estatus importante resultado de un duro e intenso trabajo.

Mi experiencia, en la banca abarca unos veintitantos años... lo que, si te quisiera comentar es una cosa. ¡Hombre! Yo lo veo desde el punto de vista de mi entidad. Y quizá pueda servir mi impresión, ¿Claro? Es que al ser esta entidad, pues si has seguido un poco la historia de la entidad, pues ha ido muy bien. Funciona muy bien. Ahí están las estadísticas, los rankings, esto se puede constatar...

Entonces entiendo que la adecuación de nuestro sistema a los tiempos, sobre todo, repito, se ha debido, a que los tiempos, han cambiado, nosotros tenemos que cambiar, como me imagino que empresa, cambia el tiempo, cambiamos nosotros, cambia el cliente, cambia la cultura del cliente, de las personas, nosotros también tenemos que cambiar rápidamente. Entonces, pues, efectivamente, en unos diez años, se ha cambiado y mucho. Ahora bien, entiendo, que esta entidad ha cambiado quizá más deprisa que otras. Por muchísimas cosas, quizá, porque en esta región, esta entidad, ha sido y sigue siendo líder. Otras entidades, pues lo mismo, no tienen la capacidad de comunicación que tenemos nosotros. Me explico, en una entidad nacional, pues lógicamente, sus tareas de transmisión no pueden funcionar igual. Aquí el Director General dice una cosa, y al día siguiente la conocemos todos, o al cabo de dos o tres días. En cambio en una entidad nacional, es más difícil. En los "Grandes Elefantes", lógicamente, tienen que dar el paso más seguro, pero tardan más.

Entonces, aquí, era un inciso... No sé exactamente..., ¿Qué me habías comentado?, ¿En temas de recursos humanos? En temas de recursos humanos, evidentemente, ha cambiado mucho el tema. Bueno..., el tema de recursos humanos... ¿Qué podría?, ¿Qué podría decir...? Umh, umh, umh... En cuanto a lo que es cultura general indudablemente, está más formada que antes, porque hay que tener en cuenta una cosa, pues hace veinte años, quien había terminado "COU" o "PREU".

¿Te acuerdas de eso? Pues, era como haber terminado ahora una licenciatura: económicas, derecho, o lo que sea... psicología. Entonces, hombre, indudablemente el nivel cultural ha cambiado, no es lo mismo tener una carrera que no tenerla. Pero también es verdad que los tiempos han cambiado. Por eso te he dicho, te he dicho, que no es lo mismo, terminar COU, que terminar una carrera.

Pero en los tiempos es casi igual. Entonces, en cuanto a nivel cultural, indudablemente, los temas han cambiado, la gente que ha venido, gente que ha venido a la entidad, de hace ya tiempo, pues lógicamente es licenciada, no solamente es licenciada, sino que sabe inglés, sabe algún idioma más normalmente, a parte del inglés y hay gente como la hay, que saben,... tengo un caso de una persona que sabe: Inglés, alemán, francés, italiano, castellano y no sé si algún otro dialecto español. Entonces, a nivel cultural. A nivel de ven[ta], de productos, de conocimientos de productos...

Entonces, si se ha ido substituyendo esa intuición directiva, directiva me refiero de la red comercial, no me refiero al caso, eh... bien... el directivo de la red comercial que entendemos todos Directores, desde hace diez, quince años, digo... eso, realmente el directivo era el Director, el Interventor se encargaba de cuadrar el día, el "Cuadrar la Caja", esto y lo otro, y los empleados prácticamente lo mismo, entonces quien visitaba a los clientes, normalmente era el Director.

Si, hemos cambiado por personas que a parte de acabar una carrera..., a hecho un master, normalmente también de economía bancaria, por ejemplo, o de recursos humanos, en fin... y eso les da, es un master que indudablemente pues se trabaja en muchos casos en el método del caso y se..., lógicamente se sabe más del sistema bancario, del sistema financiero, de la economía regional de Murcia, y de fuera de... Entonces, lo que yo dije ya conocen más, el tema de la umh... luego todo eso hay que bajarlo al suelo...

Entonces, ya te encuentras con esa persona que tiene delante a un cliente, o multitudes de clientes, umh... colectivo... umh..., entonces, esos conocimientos son en teoría, sin duda... y sirven, lógicamente a la hora de umh... sirven, sirven umh... de economía, o de que la conclusión siempre sirve de motor de la economía, indudablemente eso sirve, lo que pasa es que indudablemente hay también que reconocer, para poder vender y para poder doblar... hay que conocer, entonces tienes que conocer muy bien los productos que tienes, los servicios de la entidad.

Entonces, lo primero es conocerlos muy bien y eso la gente no les cuesta mucho trabajo conocerlos bien, después está algo.. Hay gente que les puede costar y en alguna ocasión les he dicho: “Pero vamos a ver con las horas que tú has estado estudiando, con los libros que te has estudiado, una circular de un producto, eso no es nada, sabes rápidamente, bien”.

Entonces, también hay... lo que pasa es que eso es... hay formación en el ámbito institucional de la caja, como es la escuela de formación de la caja, donde hay cursos etcétera..., y también hay una cosa que es... técnicas de venta, pero llevado al terreno, no en teoría que todos sabemos lo que es... eso yo entiendo que se da más de compañero a compañero, sobre todo en la venta. Yo en las reuniones que hago, y sin reuniones también, en plan personal, en las charlas, hablamos, umh... se habla con la gente, sobre todo con la gente que tiene algún futuro, ¿Umh? En ese tema y entonces hay si que existe “Feed – Back”, vas comentando..., y ellos te comentan me ha pasado esto, con este cliente, con el otro, con el otro, y le comentas lo que sabes lo que intuye, pero ha comentado..., a lo mejor hay falta de confianza, algo básico en la venta, sino hay confianza no vendes... Si hablo mucho tú me vas cortando, porque yo no soy de hablar mucho, lo que pasa...

Se sigue utilizando mucho la formación del que está al lado, para mí también es base, cuando yo veo a una persona de estás, aprende de tu Subdirector, de tu Director, y le digo al Director si me ve, el día de mañana será nuestro jefe, así como suena.

Yo entré de botones. Quiero decir, je, je, que yo entré de botones. Vamos a ver. En alguna ocasión también me ha pasado hablando con los compañeros, y yo no es que me quiera poner aquí en un lado, ojo, que no es así, pero... Vamos a ver, la formación no puedes estar esperando a que te la den, lógicamente te la tienen que dar, pero hay que buscarla... y no me quiero poner en ningún sitio, no me voy a poner en “Plan Jefe”, me voy a “ir quitando el polvo”... Lo que pasa es que la formación hay que pedirla, por lo menos pedirla, la pides, hay que buscarla y lógicamente te la tienen que dar. Mira, ahora mismo en esta entidad, te puede dar toda la formación que quieras y más.

Si empiezo a decirte los cursos que hay, las posibilidades que hay de formación no la puedes coger. Yo me apunté hace poco a un curso, que al final me he borrado y he preferido no hacerlo.

Entonces hay dos mil temas de formación, institucionales de arriba abajo, también tienen que ser las personas que quiera... Yo veo, cualquiera, cualquiera, que quiera algo de formación, solamente de servicios, productos, o lo que sea la tiene, en esta entidad yo por lo menos estoy convencido de eso, aunque oírás, puedes oír, si preguntas a todos los empleados de la entidad pues posiblemente alguno diga... hombre es que a mi...

Hombre hay una diferencia, pero yo creo que eso es normal. Imagínate una persona con cuatro o cinco años, que lleva tres años en la entidad y que tampoco quiere más, quiere entrar a las ocho y salir a las tres. Es razonable, es loable, no hay ningún problema con eso, está bien, y esa persona pues estará en el puesto que esté, una sección donde sea, me refiero a la red comercial y hace muy buen trabajo, no nos olvidemos. Pues yo siempre digo, estas personas de cuarenta y tantos años, que están tendiendo normalmente a préstamos, por ejemplo, umh..., gracias a su experiencia lo están haciendo muy bien, y gracias a ellos, cuidado, ¿Eh? Que son parte fundamental de la oficina, y le dan un, un... poso y una solera a esas oficinas, ¿Eh? Lo que pasa es que normalmente esas personas, entran a las ocho salen a las tres, ni se les pide más o si se les pide pero no lo consideran conveniente, entonces "pues no pasa na", no pasa nada, siguen ahí en su trabajo, lo cumplen bien, perfectamente.

Eso es diferente a la otra persona, que... por encasillar ¿Eh? Que nunca es bueno, que nunca es bueno, pero por lo de siempre, eso es un aparte, y otra parte, tienen esta persona de veintiocho años, que hace cuatro que están en la entidad, que efectivamente es licenciada, que sabe idiomas, que no sé que, y que quiere hacer más cosas, esas personas lógicamente están más pendientes de ella, en cuanto a la formación, umh... umh de la experiencia... entonces, en ese sentido si que se tiene más reuniones con ella, con esta persona relativamente joven, con esa formación ya académica,...., entonces si que tienen más reuniones, y los demás también están más pendientes de ellos, es posible que vayan avanzando y que algún día efectivamente sean nuestros, nuestros jefes, nuestros sustitutos,... bueno es que a mí no me dan cursos...

Yo lo he pensado muchas veces, porque en fin..., el físico, por supuesto,... Vamos a ver ya en el nivel así académico, más que cultural, umh... umh, hay de todo. Vamos a ver, no es imprescindible, está clarísimo, porque yo conozco personas que no son licenciadas, no son licenciadas que trabajan muy bien, y atienden muy bien, porque tienen una educación innata o adquirida, que lo hacen perfectamente con lógica, perfectamente.

Eso es así. Por otro lado, yo vi a cinco directivos de entidades bancarias, no voy a decir la región, cinco directivos hablando con dos empresarios en Suiza, ellos sabían hablar perfectamente inglés, español algo, muy poco, y... podía ser triste, pero ninguno de los cinco directivos, de las entidades bancarias, de primera línea, te estoy hablando de empresas, ¿Eh?, oficinas de empresas, no te estoy hablando de particulares, sabían hablar inglés. Mira, eso, eh..., bueno, no pasaba nada, había una traductora, pero también era un poco triste, yo me quedé un poco triste, umh... umh, eso dentro de diez años no va a ocurrir, o dentro de quince o dentro de veinte cuando nos jubilemos unos cuantos, que sabemos mucho de banca, pero no sabemos de inglés. Lo importante es que los otros sepan banca también, y sepan inglés que ya lo saben. ¿Me explico?

Lo de la titulación universitaria no es imprescindible, indudablemente no es imprescindible. Lo que pasa es que hablas con mucha gente, umh... umh, pasa lo mismo con los empleados, el nivel cultural ha subido, ósea imagínate una persona que está vendiendo, y que está vendiendo lo que tu quieras, está vendiendo, está ofreciendo los servicios de la caja y que cada vez más hace falta esa cultura, el tema de Internet, pero temas incluso de economía, en conversaciones se habla de economía, con un promotor, con un constructor, con un empresario, lógicamente se habla de economía, y se habla de la empresa.

Si esa persona, no tiene las ideas claras, acerca de la... o que puede pasar con el aeropuerto... Pero hay cosas interiores que hay que tener la teoría para poder ir a la práctica, entonces, lo que exigen, no es que exijan explícitamente, pero indudablemente... una persona, de pronto te dice, es que está estudiando "Business" en no se dónde, y... no pasa nada porque yo no sepa lo que significa "Business", si no pasa nada, pero si lo se mejor, porque doy otra sensación de que estoy a la altura cultural. Entonces, no es imprescindible, el tener a la gente con carrera para esta entidad.

Eso es totalmente positivo, en el sentido de..., hay algo evidente, umh..., en la oficina, que ahora mismo tenga once componentes, de personas trabajando, tenía que tener cincuenta, si siguiéramos con los mismos instrumentos que hace quince años ¿No? Hemos pasado de estar calculando mentalmente cinco mas cinco igual a diez, a alternativamente, ya no hace falta hacer la cantidad de papeles que antes se hacían, todo eso gracias al avance tecnológico..., pues no sé lo que habría pasado, no sé lo que habría pasado sino hubiera existido lo que ahora existe.

Entonces, por un lado, en cuanto a temas a temas administrativo, está claro que ha sido básico para seguir desarrollándose ¿No?, Yo me imagino una oficina con cincuenta o sesenta empleados... no cabe imaginarme, y comercialmente, comercialmente, la información es rapidísima por que la tienes "in situ", la tienes inmediatamente ahí, en la máquina, en el terminal, en el "PC"..., y eso te permite hablar rápidamente con el cliente, umh... informaciones dispersas ¿No? Eh rápidamente sabes, que..., exactamente lo que te estaba hablando, no es cuestión no solo ya numérico, si tiene una cuenta corriente, si tiene un plazo, sino sabes que tipo de producto está consumiendo, enseguida te dice algo, aparte de fecha de nacimiento, etcétera, umh, en persona, pues también sabes...

Cualquier operación, además, se puede hacer rápidamente, se puede hacer sobre la marcha, no tienes que esperar a mañana, pasado, aunque solo sea por eso, pues ya... ahora hacemos la operación y la hacemos ya, umh, no sea que mañana ya no venga. Por eso hay tal cantidad de servicios y productos que si no los tienes rápidamente, tienes que conocerlos, aunque umh... al ciento por ciento, lo que pasa es que en cualquier momento hechas mano de esa información, que tiene ahí, la tienes ahí, entonces rápidamente vas buscando los detalles, que en ese momento, umh. Yo siempre digo que no hace falta saberse las cosas todas de memoria ¿No? Pero si hay que saber donde buscarlas, no se lo dijo alguien umh... Eh, entonces, tienes que saber un poco, pues no sé, el convenio bueno, para esta empresa, pero después resulta que ese convenio de inversión tiene un mínimo de diez millones, ese es el detalle, eso hay que saberlo en su momento, hay que saber que puede ser el umh... de la inversión o el dos por ciento de la inversión, y eso umh pero es importante tenerlo, umh, umh, umh, Yo entiendo que eso si ayuda a vender e incluso la gente se siente más seguro.

Alguien lo dijo, uno de los dueños de Porcelanosa, a mí me lo dijo una vez, de un buen administrativo, puedo hacer un buen gestor, o un buen vendedor..., en cambio de un buen vendedor es difícil hacer un buen administrativo o gestor ¿Vale? Entonces, la experiencia me demuestra, que el que quiere, el que se esfuerza, el que aprende, sin aprender no se va a ningún sitio en España, umh, el que aprende todos los días, umh, pero a base de necesidad, entre necesidad y el querer, muchas veces va junto a una necesidad, pero eso ya es cuestión sociocultural ¿No? Una persona que necesita comer, esa persona trabaja, y le da igual ser tímido que no serlo, porque le da igual, porque sale a la calle, y le da igual la timidez, se la guarda. Umh, primeramente la persona que tiene para comer, y si tiene comodidades, normalmente se relaja. Las personas que no tienen esas necesidades y las quiere, normalmente se esfuerzan más, eso en principio, aunque también existe la persona, que es trabajadora porque lo ha visto en su familia, cuestión de educación. La educación normalmente en la familia hasta los quince años decía que alguien, que umh, umh hasta la primera comunión, a partir de ahí ya es difícil el cambio umh, umh. Una persona, que puede tener un carácter un poco tímido, que tenga algún otro problema, pues no sé, al hablar, que le cueste trabajo vocalizar, no sé, a base de esfuerzo, puede hacer casi lo que quiera, casi lo que quiera, puede no llegar a presidente de los Estados Unidos, pero casi lo que quiera, a base de esfuerzo. Umh..., entonces, casi todo el mundo puede ser vendedor, hay de los vendedores de estos... graciosos, simpáticos, que está muy bien, ¡Qué está muy bien! Pero incluso, esos... tienen que tener un fondo de ética, de seriedad en el trabajo, incluso ese estereotipo en la persona muy simpática, muy alegre, muy no sé que no sé cuantas, pero es un malísimo gestor, y no hay manera de atarlo y no hay manera de que haga las cosas bien a la primera, y lo que coge por un sitio, se le va por el otro ¿Vale? Cuidado con esos comerciales ide, ide, ideales, idealistas también, que luego no te saben gestionar bien. Osea un Director de hoy en día, que es un gestor de centro de venta, como es una oficina, oficina bancaria hoy en día, hace veinticinco años, umh, umh y umh, era una persona que estaba en el pueblo, conocida por el pueblo, querida por el pueblo, por la gente de ese pueblo, y punto. Normalmente y punto. Normalmente, tenía un Interventor que ponía los “puntos sobre las ís”, sobre las “fes”, administrativamente hablando, ¿Eh?, El que decía: “¡Sí, pero...!, ¡Este préstamo, sí, pero...! y esto hay que firmarlo en corredores de comercio, ¿Eh? Esto no se da así, porque...

Hoy en día no, hoy en día no, hay que tener habilidades de comunicación, hay que saber de números, y hay que... ¿Me parece que me he ido un poco de lo que me has preguntado...?

Pero se puede hacer, las personas nacen y se hacen las dos cosas, ¿Eh? Todo el mundo no, pero si uno quiere, teniendo unas cualidades, de equilibrio, de ética, y de seriedad en el trabajo, puedes ser un perfecto vendedor, no hace falta ser un vendedor de estos simpático, simpático, simpático, que tenemos en las películas ¿Eh? Hoy hace falta ser más gestor que vendedor, cuidado con esta frase, pero gestionar es vender también, gestionar un equipo nuevo, los compañeros que tienen en la oficina, gestionar a los jefes, de alguna manera umh, unos abajo, otros arriba y gestionar a los clientes ¿Eh? Y bueno no quiero extenderme mucho, pero hay por ahí estadísticas llamativas, habrás leído en la prensa que una entidad bancaria, en vez de contratar a economistas y licenciados en derecho, contrató a matemáticos ¿Lo has leído? Bueno, pues contrato a matemáticos a veinte o a los que sean, y le han dado muy buen resultado en la gestión comercial, umh. ¿Por qué? Porque hoy en día, casi vale mas tener la cabeza centrada que..., yo no estoy muy de acuerdo con poco, esa estadística, o esa opinión, que más me da que sea matemático, que sea filosofía, o que... toque el piano. Yo..., pero bueno ha sido un ejemplo de donde pueden ir algunas teorías, que no, que no, que no es lo mío, que yo llego a eso, pero que cualquiera pueda ser un buen gestor, y un buen vendedor también, y será un vendedor simpatiquísimo, estilo “No digo Nombres” pero que oye, eso no hace falta hacerlo, hace falta ser una persona seria, una persona crítica, que trate bien al cliente, umh y umh.

De aquí a diez años si me arriesgo a predecir, si hubieras dicho veinte, treinta o cuarenta, espérate, que esto ya... cinco o diez años. Ejem... Es una opinión, pero lógicamente, pero de todas formas, para saber donde vamos, hay que mirar para atrás y, y, y, y... para saber donde vamos hay que saber de donde venimos, o algo así he leído en algún sitio. También leí hace poco, en Estados Unidos, que a grandes rasgos, nos llevan años, no digo de ventaja, unos cuantos años por delante, podemos hablar del fumar, de la bebida, del etcétera, etcétera, cuando allí, se acaba la época del “Fumeteo” pues aquí se está empezando, y cuando allí no se que..., bueno. Umh y umh, buscando el “Bis a Bis” con el cliente, el contacto personal con el cliente, umh y umh punto de vista, entonces tenemos que avanzar más en automatizar más las operaciones, que pueda hacer operaciones en casa, o en los cajeros automáticos que umh...

Entonces, los tiempos lógicamente cambian mucho, pero de todas formas en diez años yo creo que a grandes rasgos, tampoco va a cambiar mucho, seguirá existiendo la oficina, ya se sabe que umh y umh, va a seguir existiendo la oficina, se siguen abriendo oficinas, cuando se abren es por algo, el español sigue queriendo la proximidad física, como algo fundamental en la forma de hacer banca, umh y umh, sigue siendo clave la proximidad física, se va a seguir... "canonizando" la distribución con las oficinas, pero también se va a seguir avanzando vía Internet, o como queramos llama[rlo]..., digo Internet por entendernos, la interví (¿infovía?) que son diferentes nombres de..., pero el sistema automático van a seguir funcionando, entonces, no va a pasar nada, ósea dentro de diez años, se va a aparecer bastante a lo que hay ahora, lo único que pasa es que lógicamente, mucha gente, porque ahora mismo hay gente que tiene un cajero, tampoco..., entonces, cada vez la gente no vendrá más y lo utilizará más, y de aquí a diez años, hombre, ya hay clientes por ahí por la calle que los veo y ¿Seguirá siendo cliente de tal oficina?, ¿No? "Desde hace mucho tiempo que no te veo, si, si, lo sigo siendo" porque en mi caso en la oficina, bueno a mí ahora los clientes no me ven, pero es que incluso cuando ya era Director ya me pasaba, y te estoy hablando de hace diez años que dejé de ser Director de oficina y ya me pasaba. Entonces se va a parecer mucho a lo que tenemos ahora mismo, lógicamente, hombre, en cuanto a estructura, ya están cambiando, pero de aquí a diez años tampoco van a cambiar mucho la estructura física de la oficina... eso ya está casi finalizada,...., entonces la estructura es mucho más comercial, incluso las mesas, etcétera, el sistema de las mesas, hay mesas redondas, no hay mesas rectangulares, o la mesa rectangular, mesa rectangular y al lado la mesa redonda, para que la persona, umh. Entonces, el aspecto físico está cambiando, yo creo que con el cambio que estoy viendo durará tiempo, diez años tiene que durar, de aquí a veinte años ya veremos lo que pasa.

Claro, y la gente lógicamente utilizará cada vez más los medios automáticos que tenemos, y los que irán surgiendo, pero no va a cambiar substancialmente, la gente va a seguir huyendo a las oficinas. Quizá dentro de veinte, es posible que si que haya que ir buscando a la gente para verle la cara, pero dentro de diez no creo que vaya a ser un cambio substancial.

Lógicamente hay Directores que les cuesta ver un correo electrónico y lo tienen que ver, y a base de verlo, van a saber manejarlo. Entonces si de diez Directores hay uno o dos que... “¿Esto a mí?” Pero no pasa nada, se habla y como es una persona normal, pues lo entiende, le cuesta trabajo apretar el botón, pero poco a poco aprieta el botón y sabe escribir, y dice ¡Anda pues mira que bien que está esto! Entonces con este tipo de personas, necesitas un poco más de, de, de... no digo de paciencia, pero si de enseñar y decir: “Espera, espera, tú, vamos a hacerlo juntos, que es así como se aprende y tal, no sé que, lo hace y ya está” a base ir también, forzándolo, oye “Si yo te mando dos correos y oye no has leído ninguno”, le estoy forzando a que los lea, y los leerá conmigo o los leerá con su Subdirector, o Subdirectora, que si que sabe el Windows, entonces hay una mezcla, ojo cada uno lleva cuidado con eso ¿No?, Que hay que poner a dos personas que se puedan complementar, en ocasiones el Director no sabe, pero sabe su Subdirector, que le va enseñar, le enseña y ya sabe. Pero tampoco hace falta que sea especialista en eso...

El ser humano se adapta a los cambios y gracias a Dios se cambia. Y uno cambia y la vida cambia, bueno la vida al final es casi lo mismo de siempre ¿No? cambian los sistemas, y tal, y la banca en general y las cajas de ahorro en particular han demostrado, que saben hacer las cosas y que tienen su mente bien amueblada para hacerlo bien y tanto la banca como las cajas de ahorro, y... del futuro, al contrario, creo que vas a ser muy positivo, va a ser apasionante, y simplemente que está ahí y si está ahí todos los días, umh y umh, si uno se fuera de la banca y volviera al cabo de una año diría ¿Dónde me he metido yo?, ¿Qué ha pasado aquí?, ¿Me han cambiado todo?, ¿No? Pero vamos ver todos los días, con buena voluntad y esfuerzo, pues se seguirá hacia delante con pocos problemas y yo creo que tenemos que ir con muy buenos, muy buenos para todo el mundo, para los clientes y para la banca.

8. ENTREVISTA A B.A.R.

B.A.R. es varón, tiene cuarenta y cuatro años, de los cuales lleva veintiséis en la misma entidad bancaria. Ha desarrollado su trabajo en la red de oficinas y en el momento de realizar la entrevista ocupa el puesto de Director de una oficina principal. Este lugar, además del prestigio, supone un reconocimiento y capacidad de gestión. Su licenciatura universitaria fue realizada tras su ingreso en la entidad.

No sé, te estaba diciendo que, yo ¿Eh?, Siempre en mi opinión, que la banca ha empezado a cambiar a principios de los noventa, noventa y uno y debido a lo que te he comentado de la crisis económica que hubo, que hubo una depuración, ¿Eh?, Ahora son prejubilaciones ya que ahora es otra depuración, porque la crisis ha arrastrado mucho equipo..., a muchas..., ejecutivos de los bancos, de las entidades financieras, están en la calle, porque, porque ha habido mucho morosidad y más en la provincia de Murcia, que hubo muchísimo. Y gente que estamos acostumbrados a hacer un tipo de banca, muy... no sé, mucha “Pecera Autónoma”, no había una filosofía de empresa, cada uno iba a su aire y basándose en la confianza, en la confianza con el cliente, en el conocimiento y claro, la crisis, el conocimiento y la amistad, pues fue mal.

Antiguamente, era más de conocimiento de la persona, que del estudio económico de situación económica de la persona, y también como “sanidad” antiguamente, mucho la situación patrimonial, y no la generación de recursos. Ese fue el cambio, yo creo que ahí empezó a cambiar la banca bastante. ¿Ahora? Ja, ja, ja, pregunta difícil. “Banca muy Rápida” Ja, ja, ja. Shss, shss... No, no es eso, no. Es que yo creo que la banca, también se está haciendo, los cambios de la banca, los produce la propia economía, la propia sociedad es la que está modificando. Ahora la banca es más extensa que antes, antes la banca se enmarcaba en cuatro productos. Hace veinte años, cuatro productos y hace diez años muchos más. Ahora hay infinidad de productos, infinidad que llega un momento en que ni conoces los productos que puedes vender. Es tanta la variedad, y eso, eso no es la banca, bueno, la banca entre competencia, quiere innovar ¿No?, Pero la propia sociedad, está pidiendo una serie de gamas de productos, que, que antes no solicitaba, en absoluto.

Yo empecé de empleado, empecé ahí fuera y yo soy una de las personas que ha pasado por todos los lados, por todos los sitios de la oficina ¿Eh? Y después de la oficina, pues pase a jefe de administración de la oficina y después a Director de oficina. Yo he estado dentro de la oficina en todos los escalafones de XXXXX, sí. Antes de estar en la oficina principal, he estado en varias sucursales de Director, pequeñas, medianas y cada vez más grandes, hasta que he llegado aquí. Ese es el recorrido, ja, ja, ja. El tema de la oficina, el tema de funcionar ha cambiado muchísimo, antes..., ya has visto en mi oficina, que no hay paredes, muros, ni gente escondida o apartada, en la trastienda en un “Taller”, ahora no hay “Taller”, ahora todo está encaminado a satisfacer al público, a vender, a vender exclusivamente. Falta especialización todavía, porque esto es un cambio que se está haciendo. Pero como está diseñada la propia oficina, es que cada, cada empleado de la oficina, es autónomo, debe saber de todo, o por lo menos aparentarlo que sabe de todo, y debe hacer de todo de lo que le quiera el cliente.

Ja, ja, ja... el “Menda”. Es difícil, es muy difícil, bueno... yo creo... hay un tema muy claro, las personas que ahora entran en las entidades financieras, su nivel de cualificación antes de entrar no tienen nada más que ver con los que entrábamos hace dieciocho o veinte años. Antes el nivel de las personas que estaban trabajando en las entidades financieras, el nivel cultural era bastante medio – bajo. El que tenía el bachiller superior era un privilegiado y ahora cualquier persona que entra en una entidad financiera tiene licenciatura, uno o dos idiomas.

La sociedad ha cambiado, pero claro es que el nivel de antes, es que antes... yo soy una persona intermedia, entre la “Banca del Botones” que llegaba a presidente, y lo que hay ahora. Yo soy una, una, yo estoy justo en el intermedio, pero es que antes, antes la cualificación gente con bachiller elemental como mucho, como mucho. Ahora en cambio, hay gente con un nivel de preparación altísimo, que al final te van a presionar lo mismo que los señores de antes, pero que lo captan enseguida, tienen mucha más facilidad, hay gente que en unos años puede llegar a ser Director de una oficina, pequeña, de una entidad financiera y hacerlo bien. Y antiguamente era impensable. Primeramente, antiguamente, en primer lugar había muchas más cosas, era todo tan manual que había que saber muchísimas cosas para llegar a algo, ahora es mucho más sencillo.

El fin está claro que es comprar y vender dinero, intermediar. Eso era antes, antiguamente. Ahora, hacemos lo mismo y a parte damos servicio, que anteriormente no dábamos. Mucho servicio.

En cuanto a la necesidad de la titulación universitaria, no hace falta. Yo soy de los convencidos que dice que no hace falta. No, no, no es una contradicción. Yo, yo en mi pensamiento... yo pienso que como el mercado está ahí y cuesta lo mismo, pues que sea licenciado. Así de claro, porque ganan lo mismo. Entonces, si en el mercado hay licenciados que no tienen un puesto de trabajo y que el banco puede coger de ellos, me parece que lo mismo da. Y hay una bolsa muy grande todavía. Yo creo que emh..., pero está cambiando eso también, si, si, el licenciado, el que yo estoy viendo, y normalmente la persona que es bastante buena, porque dentro de las entidades financieras hay de todo, porque yo he visto licenciados que no valen para nada dentro del banco, pero para nada... prefiero a una persona con o sin bachiller... eh... el que es bueno lo que quiere es... tienen a las entidades financieras solo como un trampolín, exclusivamente, dos o tres años, adquirir conocimientos y escriben un buen preparado "curriculum vitae", muy importante como el XXXXX o el XXXXX y eso no sé... cambian mucho, no tienen ninguna fidelidad a la empresa. Te hablo de que antiguamente el que entraba y empezaba a dar sus primeros pasos, el "Payo" que entraba quería entrar en la empresa, le había dado la oportunidad de su vida y era "superfiel" a su empresa. Y no se cambiaba, a pesar de ofertas más buenas, no cambiaba. Actualmente, la persona que entra, me parece muy bien, no tiene nada, va al mejor postor. Es igual que la empresa, intenta sacarle de él lo mejor, él intenta sacar a la empresa lo mejor.

Yo creo que, que gran parte, por darte una proporción yo creo que mas del cuarenta por ciento... no están más de tres o cuatro años... se van, porque exigen mucho ahora... las entidades financieras exigen dedicación exclusiva ¿Eh? Dedicación exclusiva, ya no solo para hacer otras cosas sino para un poco de vida privada ¿Eh? Dedicación doce, trece horas diarias, lo que haga falta. Y, y es que no te deja mucho más, y hay persona que quieren buscar la vida a otras cosas ¿Eh? A parte, de, de no sé, estar trabajando. Pero yo... hay otros que si se quedan, porque hay de las pocas empresas en que todavía hay proyección, son empresas tan grandes, que al poco tiempo te vas enterando, cual puede ser tu camino dentro de la empresa, que hay alicientes, de, de, de ascender, dentro de la propia empresa, y además de ascender rápido. Si yo creo que en las pequeñas y medianas no está esa posibilidad, siempre estás viendo el fin o lo ves muy cerca.

Ahora tenemos para entrar las cifras y los presupuestos... ya no hay ni simpatías, ni no simpatías, y ya no tiene nada que ver. Antes si, el que era dicharachero, el que se relacionaba muy bien en la

calle de comercial. El que era serio y decía: "Buenos días" como mucho, eso se pensaba que era un gran jefe administrativo, no se casaba con nadie ni con el Director, que las cuentas eran sagradas y tal..., todo eso ya no existe, todavía hay empleados que no son muy mayores, porque yo creo que en mi empresa, con más de cincuenta y dos años no hay nadie, eh... entonces, todavía queda gente, que bueno que si, con los parámetros anteriores, pero que se está intentando reciclar. Porque hay otra cosa, las empresas, si por lo menos la mía, se está gastando mucho dinero en formación, muchísimo dinero

En mi empresa, en mi empresa hay cursillos, para todo el mundo... de formación, o de formación para su actividad para su negocio bancario, no para cualquier tipo de formación y se dan oportunidades, dan oportunidades para todo el mundo e insisten en el curso. Lo que pasa es que gran parte de esas personas ya no quieren hacer cursos... porque no tienen ninguna... yo creo que aparte de que ya están acomodados un poco, yo creo que, que sean... que el autobús ha pasado y no han podido subirse ya. La evolución ha sido muy rápida y yo creo que no pueden coger el autobús y el autobús está lejísimo y entonces viene la desesperación, pues no sé... acomodarse y vivir para la jubilación y nada más. Pero, si se dan muchas oportunidades. Y a mi nivel, yo hago los mismos cursillos que puede hacer... hombre de distintos matices, el mío va orientado a una serie de cosas, pero como el número de cursillos son los mismos y mis cursos por Internet, son los mismos que los de cualquier empleado.

Cuando estás en puestos de dirección, la manera de dirigir equipos... umh... después lo que pasa es que ya has hecho lo serio de trabajo de cualificación. El tema del análisis de riesgos, gente que aquí sepa analizar un balance, estudiar un balance, el que no es un economista, en gran parte se sabe analizar un balance, sacar ratios y después, como cada vez se va segmentando más la banca que a eso no hemos llegado, pero te darás cuenta, eh... ahora, por lo menos mi empresa si está muy especializada.

Yo soy Director de "Banca Comercial", dentro del segmento de mi banca... Te estaba diciendo que yo creo que fue una de las primeras entidades financieras, que se dieron cuenta de la especialización dentro de la banca, y ha segmentado en "Banca de Empresas", "Banca Privada", banca exclusivamente en pequeña y mediana empresa, gran empresa y "Banca corporativa" que son grandes empresas, después está "Banca Institucional" que se ocupa de instituciones y hay un

Director especializado, aquí mismo yo tengo una persona, arriba mío, arriba de la oficina principal, y se dedica exclusivamente de comunidades autónomas, ayuntamientos, organismos oficiales, universidades y se encuentra especializado, esta “Banca Personal” dentro de nuestro grupo, que es la banca... normalmente particulares de nivel alto, ya empieza a gestionar algo de patrimonio, se empieza a gestionar un poco. Después hay más especialización en “Banca Personal”, que es un filial nuestro que... XXXXX – XXXXX, que gestiona carteras, gestiona patrimonios, está más especializado que “Banca Personal”, y después está “Banca Comercial” que es donde estamos nosotros, que somos “Cara al Público”. Nosotros somos la banca de, de, de... masificada, la de la tarjeta de crédito, la del seguro, del crédito para el coche, del crédito para la vivienda, de llevar las cuentas bancarias, de las cuentas de ahorro. Nosotros somos, un poco la “Banca Masiva”, la que era antigua.

Piensa que oficinas como esta, ahora mismo está trabajando con dieciséis, antiguamente para mover casi lo mismo, estábamos..., te hablo volumen de negocio de... pues fácilmente de sesenta o setenta personas. Ha cambiado muchísimo. Esto es... fue un trauma al principio ¿Eh? Para la gente mayor. No pudieron ¿Eh? Yo vi gente sufrir mucho. Además, gente, buenos profesionales, ¿Eh?, Muy buenos profesionales, porque el que no era buen profesional, era... no sufría, les daba igual y listo. Pero gente que, que, que se le estaban cayendo los cimientos de, de sus conocimientos y es una pena ¿Eh? Porque ves los cambios generacionales, ahí es cuando te das cuenta... no es cambio tecnológico... te das cuenta, eh... te das cuenta porque te están diciendo: “Me están dando la patada que ya empiezo a estar un poco fuera de mercado...”

Hombre yo no sé, por lo que... yo no lo sé porque no lo he visto, pero me lo han comentado, en Estados Unidos, ya está funcionando así en la “Trastienda” la gente así, normalmente cogen mano de obra bastante barata, te hablo no sé... de etnias marginales y de todo un equipo ejecutivo, ejecutivos de cuentas y nada más... y fíjate no ves una oficina como esta.

Sabemos que el futuro va por ahí, este es el primer cambio que hay de intentar poner a todos los empleados que sigan una política en vigor y que sepan de todo, o de casi todo. No mucho, pero que sepan de casi todo. Si se sienta un cliente y digan: “No, yo es que de esto no sé, vaya Ud. a esa mesa” y entonces si venía a hacer cuatro cosas el cliente, pues le estaban mareando por cuatro o cinco sitios. Ahora no, ahora se intenta que el cliente que se sienta, que la persona que lo atienda,

cualquier... a lo que venga el cliente que esa persona se lo pueda hacer de todo. Eso sería más cómodo para el cliente, lo que pasa es que no es fácil, porque hay que especializar, hay que preparar muy bien a la gente.

Ahora hay que tener un manejo excepcional de esto, porque todo viene por ahí, cualquier tema, cualquier gama de productos que le intentes vender a un cliente, también hay que ser un especialista en esto.

Antiguamente eran importantes las relaciones personales ¿Eh? Naturalmente, la persona que sabía relacionarse con toda la gente, porque era un tema de confianza mutua. El cliente veía en el empleado, que le daba confianza, que le trataba bien y que era muy simpático y que... sobre todo confianza ¿Eh? Es fundamental, siempre ha sido fundamental dentro de la banca, la confianza. Y el era su banquero o su “Bancario” y nada más y de eso servía y cuando un Director cambiaba de oficina pues “arrastraba” a su cartera de clientes, ahora lo que estamos intentando es que cuando un Director cambie de oficina, pues que se queden en la oficina y no vayan detrás de nadie. Ese es el camino. Hay problemas porque como hay bastante rotación de caras nuevas en las oficinas, yo creo que el cliente no es ese uno de los mayores problemas que tiene, de entrar y no conocer. No conocer las caras, o de las caras a las que está habituado a ver, cuando viene una vez al mes, o dos veces al mes o todos los días, acaban desapareciendo. No es un trauma para ellos.

Pues por lo que estoy viendo y por lo que quieren, pues que en el “patio” no haya nadie. Así de claro. Que en el patio no haya nadie, que la persona no se dirija al banco, nunca vaya al banco físicamente ¿Eh? Que tenga su aparato de Internet conectado, que cualquier necesidad que tenga por Internet se la van a solucionar en la entidad y solamente habrá un ejecutivo de cuentas pues para cosas más complicadas: para comprar una vivienda, porque yo creo que ni para financiar un coche, o para hacer una inversión de cartera y no mucho más... y no mucho más.

Bueno, “Banca de Empresas” va a ser más difícil llegar... la “Banca de Particulares” ¿Eh? Yo creo que todos los bancos que están saliendo en Internet yo creo que el final es ese.

Si es la sociedad la que hace todos los cambios, no solamente las entidades financieras. En cualquier caso es la propia sociedad la que cambia, aunque la gente tendrá menos tiempo, no vendrán al banco porque no podrán ni venir, no tendrán ni tiempo, llegarán a su casa con el programa de Internet harán la compra, harán sus operaciones financieras por que no tendrán mucho más tiempo. Es la sociedad, no el banco el que cambia.

Yo lo que veo. Te hablo siempre de mi entidad porque yo no conozco otra. Hemos perdido el prestigio, emh... hemos perdido el prestigio, no tenemos ninguno y me parece muy bien ¿Eh? Porque antes éramos dioses. Yo todavía he llegado a vivir eso, el médico, el cura, el Director de banco, personas con prestigio dentro de la sociedad. No te hablo de ciudades grandes, te hablo de núcleos pequeños. Se ha perdido eso y me parece muy bien, porque no somos la élite de nada, somos como todo el mundo. Eso se ha perdido, pero eso también te gustaba, el que diga que no es que te está mintiendo, porque el prestigio le gusta a todo el mundo. Todo eso se ha perdido. Antes, también se trabajaban muchísimas horas, pero sin estrés. Antes, el horario... el que quería era muy parecido al de ahora, diez, doce horas, trece horas al día, pero sin agobios, sin estrés. El de ahora es estrés absoluto, ahora es un trabajo que si no quieres dejar de trabajar veinticuatro horas, existe trabajo, hay trabajo. Como si estuvieras estando trabajando todo el año, durante las veinticuatro horas y seguir teniendo trabajo y trabajar más eso se ha cambiado. Hay otra cosa, estamos bastante mejor pagados que antes, que eso es una cosa muy importante, pero eso en tramo muy reciente, cinco años como mucho, cuando se empezaron a dar las primeras fugas de ejecutivos de banco, que tuvieron que espabilarse ¿No?

Porque el coste de aprendizaje de una persona que a los diez años de estar en banca es... porque tienes muchos errores y muchos errores que le cuestan dinero a la empresa, entonces cuando, más o menos, estás muy bien formado... claro aquí el sueldo no era muy grande, y entonces con el tema de la masificación de la banca, la expansión de todas las cajas de ahorro, había una lucha y una guerra de robo de ejecutivos impresionante, que ha subido el precio de mercado... y entonces, los bancos que querían mantener sus ejecutivos que ellos consideran buenos, pues han tenido que dar un cambio y expandirse porque se quedaban sin ninguno y eso nos ha venido bien a todos ¿No? Porque yo creo que en mi empresa el tema, te hablo del antiguo XXXXX, del antiguo XXXXX, de

XXXXX no tengo idea del tema retributivo, el cambio ha sido impresionante para bien, pero no solo en equipo directivo, en empleados también, muy bueno.

Todo mucho en tema variable, que por un lado, pensando en la empresa me parece que es el correcto, pensando en el que lo recibe es otra cosa, pero voy a dejarlo así ¿No? Porque antes la empresa iba bien y no ganábamos todos, ganábamos unos pocos eh..., ahora la empresa va bien, cuando va bien y ganamos todos y cuando vaya mal, me imagino que podrá ir mal, ejercicios por, por crisis económica o coyuntura, pues seguramente lo vamos a echar de menos, porque... pero es un cambio te hablo de sueldos de incrementos de por encima de un cien por cien... Antes todo el mundo hablaba mucho de la banca, te tenían un poco envidia al que trabajaba en banca pero era por el horario, no era por otra cosa, porque en el tema retributivo... empezó bien pero luego se fue quedando un poco atrasado ¿Eh? Si, pero hubo al principio, creo que hasta los años setenta o por ahí, que hasta económicamente estaban un poco bien, pero luego se fue... también de la época de los años ochenta de las inflaciones que había todos los años. Ahí el banco, los bancos se quedaron, ahí arrastraron mucho los pies, entonces se quedó muy desfasado en sueldo, muy, muy, muy desfasado en sueldo, hasta hace seis, siete u ocho años que fue cuando explotó. Ahora yo pienso que gran parte, te hablo de los que llevan más tiempo en banca, bien pagados, muy bien pagados, eso no lo dice todo el mundo. Te hablo desde mi punto de vista, que yo sé que por aquí hay otras entidades que todavía no se han enterado.

9. ENTREVISTA A D.I.A.

D.I.A., es varón, tiene cuarenta años, de los cuales lleva veinte trabajando en una caja. Siempre ha desarrollado su trabajo en el ámbito del sector financiero, desempeñando distintos puestos hasta el actual que es el de director de zona, que comprende numerosas oficinas pertenecientes al ámbito rural.

No se parece en nada. Mira yo, ¿En diez años para acá? Pues si tú estás en el sector como tu comentas... te puedo decir que antes se daba una operación de riesgos en base a la persona ¿No?, En base a la persona, no se sabía que era el "MIBOR", toda esa parafernalia que tenemos ahora mismo. La clientela, la clientela era más fiel, porque estaba menos preparada, confiaba más, había más confianza del tú a tú. Hoy en día no, hoy es todo más numérico, "MIBOR" arriba, "MIBOR" abajo, el punto, los dos puntos, y bueno hoy es servicio, una lucha por los servicios muy fuerte, con lo cual te exige estar siempre en vanguardia de actualizarte continuamente.

Efectivamente las cifras nos van acompañando bastante, la verdad es que un "Boom Económico", toda la entidad, todas las entidades está en ese "Boom", ¿No?

Se ha informatizado todo mucho más, se han racionalizado todos los procesos, antes había papeles, ahora hay menos papeles, ahora son ya todos procesos informáticos, antes nosotros teníamos una informática muy, muy antigua ¿No? Es que..., nosotros hemos actualizado en los últimos tres años para acá, es cuando más nos hemos actualizado en el tema informático. Entonces eh..., los préstamos hace seis o siete años los rellenábamos con máquinas de escribir, eso ya son procesos totalmente informatizados.

La racionalización te lleva a tener más gente para la venta. El único, el gran fin que pretendemos [es] que tanto las zonas, como los Directores, que todos los empleados tengan más tiempo posible para poder vender.

Estamos llamados a mover cada vez más volúmenes por empleado. La presión está ahí. Cuando te apetece estar fuerte, los márgenes se han estrechado bastante, con lo cual estamos llamados a mover más... esa puede ser la presión que tengamos, que tenemos todos psicológicamente encima.

Es diferente, hace diez años éramos felices con lo que teníamos y visto desde ahora, ostia, vivíamos más tranquilos, vivías más sosegado, tenías tus preocupaciones, pero hoy día, corremos mucho más. A veces, no sabe si es bueno o es malo ¿No? Es cuestión de ponerse y analizar toda esa carrera y completar un poco más.

[En cuanto a la calidad de vida] lo que sí es verdad también son factores psicológicos. Si uno quiere estar cansado, está cansado. Si uno tiene ánimo para tirar “Palante”, tira “Palante”, ¿No? Posiblemente, con el tema de los márgenes haya más presión, pero también es verdad que lo que uno se acostumbre ¿No? Nos estamos acostumbrando también al..., a la calidad de vida y tenemos derecho a tenerla y todo el mundo tiene derecho a tenerla, que antes igual había menor calidad de vida, se, se dedicaban mas horas ¿No? Entonces quieres hacer menos cosas en menos tiempo, para que tu luego disfrutes de tu familia, es lícito tenerlo así.

El tocarlo todo te exige el estar más al día, te exige estar más preparado para vender más. El cliente que se sienta enfrente, señalarle con el dedo señalarle otro negociado yo lo veo negativo, desde siempre lo he visto muy negativo, siempre. Ese cliente quiere tener su gestor, quiere tener su asesoramiento completo y cuando se le presenta llevar sus necesidades cubiertas. Yo creo que es más positivo, damos mejor servicio con la prill... les damos aspectos múltiples. Un puesto es para atender a un cliente que se vaya lo más satisfecho posible.

A lo mejor, eso si es verdad que necesitamos técnicos, que nos respalden en la gestión. Eso quiere decir que tiene que haber alguien en los servicios centrales, que sea especialista en cartera, que sea especialista en seguros, que sea especialista en todo. Cuándo a ese cliente no le puedes satisfacer esa necesidad que tiene en ese momento, a golpe de teléfono, o a golpe de correo electrónico ¿Oye que pasa con esto? ¿Cómo se hace esto?, ¿Cómo se cambia esto? Porque uno no sabe de todo, pero si que es necesario ser gestor de todo, porque al cliente le importa poco lo que tu sepas, lo que quiere es irse satisfecho con sus preocupaciones.

Cuanta más formación tengas, más satisfecho se quedará el cliente, siempre. Depende de uno mismo. Sí, uno si... porque... ¿Cómo es?... si la montaña no va a... Roma... a Mahoma... hay que ir a montarse viene umh, umh... cursos hay miles. Formación hay miles, ahora si tu no tienes interés y te despiertan la necesidad de estar formado, si no fuera tanto, pues aquello pues por métodos propios,

no se le exigiría al banco, a la caja en este caso que me dé esa formación, porque la formación es necesaria, ahora, que a lo mejor recursos humanos, no se han precavido, de que es importante saber de seguros... oye buscarte la forma de...

La formación vuelvo a insistir, el que quiere formarse, tiene medios internos para formarse, que es bueno, no todo el mundo tiene las mismas aplicaciones, las mismas necesidades, por eso alguien, tratando de que no sea así, pero que alguien a lo mejor se quede así en un puesto más estancado, tratando de que eso no sea así, a no ser que esa persona no le guste o vea más allá o no quiera ¿No? Pero tratando de crear equipos, donde en esos equipos de trabajo que se vayan considerando los Directores del mañana. El tema de los fichajes, yo no veo los fichajes... hace más el que quiere que el que puede.

Yo creo que la venta es una cualidad que hay que despertarla, es decir, hay gente que dice: oye, yo no soy vendedor. Vale, vale. ¿Tú lo has hecho alguna vez?, ¿Lo has intentado alguna vez? ¿Quieres aprender?... Yo he tenido casos muy curiosos, de decir gente, oye yo estoy sin [inaudible]... ¿Qué pasa? Pues que hay que romper ese miedo. Vender es duro. El "Puerta a Puerta", el tocar... el querer algo de alguien que... siempre es duro. Pero, cuando lo hace y ves que los resultados son positivos, te anima, te sigue, hay un gusanillo que empieza y te va animando, y eso yo creo que le ocurre a la mayoría de la gente.

Comercial no es decir: "Tú a la calle a vender" No, hombre no. Tendrás que conocer internamente como funciona esto, tendrás que ver que productos tenemos, tendrás que empollarte, ser una persona entendida en productos, para poder ofrecerlos y a partir de ahí, empezar a vender. Yo creo, yo, ese tema... hay bancos que utilizan mucho la gente de campo, los contratan en concreto, para un producto determinado, eso vale para un producto, pero para vender el producto concreto de una entidad, es decir: "Eh... tú a la calle a vender, ¡No!" tienes que tener una formación y debes de salir primero con alguien que tu veas como funciona externamente y que le puedes ofrecer...

Vuelvo al principio a decir, eh... la informática sirve para racionalizar el trabajo, pero no sirve para el cliente en ningún momento, es decir, necesitamos más tiempo para vender y después todas estas teclas tienen que resolverse y darnos los medios para conseguir ese fin, pero la venta al final la hace el empleado y el Director, con su equipo, está motivado, tener un "Marchamo de Red" eso hace una venta al final. Porque esas ventas casuales, eso al final no funciona. Y ser robot, yo creo que no, yo creo que no. Si lo bueno que tiene la parte comercial es no ser robot. Es lo bueno que tiene la parte comercial, ¿No?

Cada persona es un mundo, cada persona lo hace a su manera, eh... lo más importante es que tiene que ser serio, ser una persona seria, honrada, trabajadora y gustarle los aspectos comerciales. Ese ambiente con las personas, el tema social. A partir de ahí, cualquiera puede hacerlo, cumpliendo esas premisas. Eso sí, tiene que ser serio y honrado para que la gente confíe en él. Si no confía la gente en él [inaudible]

Cuanta más formación se tenga mucho mejor, eso, eso... ahora esa persona que ha hecho ese master, esa persona que ha estado estudiando cinco años en la universidad, esa persona que tiene un doctorado y tal ¿Tiene ilusión por hacer esto? Esa es la pregunta. Si está así ilusionado con lo que estas haciendo eres feliz. Ahora esa persona que ha hecho su doctorado, lo que no busca es un puesto de comercial en un banco, porque hay gente que tiene su formación, y lo va a hacer mejor que, que, que no tiene formación, siempre.

Ahora bien, si es feliz, si sus aspiraciones es otro puesto en la enseñanza, no lo sé, o estar en un despacho, posiblemente no esté dispuesto a hacerlo posiblemente.

Es una pena porque a mí me ocurrió hace años, estaba de Director en una oficina y llegó un muchacho muy preparado, licenciado en derecho, yo no sé si estaba licenciado en derecho, necesitaba a alguien en caja que sea agradable, que sea capaz de venderme y que sea capaz de cubrirme unas necesidades de ese puesto... [inaudible]... porque ha estado una serie de años adquiriendo unos conocimientos que podía aplicarlos para otra cosa y eso es así.

Vamos a ser una empresa de servicios que somos, vamos a vender más servicios con el fin de tener a clientes más satisfechos, de paliar los márgenes. Yo creo que al final se va a hacer lo que se ha hecho toda la vida. Esa persona de la cartilla, esa persona que pide su préstamo, esa persona tenemos que cubrirla, va a ser siempre la misma. Ahora, tendrá más conocimiento hoy que hace ocho años, te exigirá más los tipos, te exigirá más servicios, por lo cual te hace tener más servicios, pero yo creo que al final será con muchos servicios y tener al cliente lo más satisfecho posible en sus necesidades.

No sé si es bueno o es malo. Lo que vamos todos buscando es una mayor calidad de vida, pero para tener una mayor calidad de vida tienes que ser más... hay que trabajar, hay que trabajar y tener dedicación a los que estás haciendo, porque lo que está demostrado es que con la jornada laboral normal, a veces, no es suficiente, no dejas los temas resueltos. Vale, yo tengo pactado de ocho a tres, pero si dejo algo pendiente, yo sé que ese cliente... entonces lo que tienes que tratar de tener cada vez más tus clientes satisfechos. Te exigirán más, tendrás que estar más preparado, por lo cual tu tendrás que correr más para luego tener también un tiempo, dedicarlo a otros menesteres como la familia, lo otro, etcétera.

De lo que se trata en la banca como en cualquier empresa... cada oficina es un punto de venta, entonces si ese equipo está integrado, trabajo, es un equipo, que es lo más importante es que sea un equipo, que no sea un Director, un Interventor, un Cajero, sino que sea un equipo normal, eso funciona siempre. Una empresa, extrapolado a un taller mecánico, que tenga unos buenos, que tenga un buen equipo de gente funciona, todo vale para... ellos son las personas.

Nosotros somos... tratamos de ser puestos, puestos multifuncionales, por lo cual uno tiene que empezar por un producto desde abajo, van y te lo ponen, te lo establecen ahí, ahí en la vitrina, entonces tu tienes que llegar desde el principio hasta el final de la venta. Si lo vemos así parece un poco monótono. Si es verdad que llevas un poco de razón ¿No? Prefiero verlo desde la otra óptica ¿No? Así es más ameno, porque si eres un robot, al final es a la pregunta que me hacías dos o tres preguntas para atrás. Yo creo que se trata de hacerlo lo menos robotizado posible, porque sino al final caes en la monotonía, te cansas, te aburres ¿No? Yo creo que se trata de puestos multifuncionales con, donde haces de todo, con lo cual te exigen más y tienes que estar más...

10. ENTREVISTA A E.N.M.

E.N.M. es mujer, de treinta años y doce de experiencia profesional en la caja donde comenzó a trabajar. Es la actual responsable del departamento de administración, que entre otras actividades coordina la formación, selección y desarrollo de recursos humanos en la Comunidad de Murcia. Ha desarrollado fundamentalmente su singladura profesional en departamentos vinculados a estructuras intermedias, lo que le proporciona una singular visión de los sucesos acaecidos en estos últimos años.

Yo entre aquí en la caja, en el año setenta y nueve creo, hace doce años... estuve un año sólo por oficinas, luego ya me vine a lo que era la dirección de zona, en XXXXX, en el año en que yo entré había cuatro direcciones de zona: una en Lorca, otra en Cartagena, otra aquí en XXXXX, y ¿otra?... , había tres..., eh..., luego hubo reestructuraciones en el año noventa y dos, fueron las direcciones de zona se convierten en territorial, y se engloban las direcciones de zona, luego en el año noventa y cuatro, las zonas se dividieron mucho más, aquellas pasaron de ser tres a ser diecisiete [inaudible]... estaba ya dentro de lo que se llamaba control de gestión, luego cambio de nombre y paso a llamarse administración, yo llevaba todo lo relacionado con el control de gestión, las oficinas, el seguimiento, los objetivos de los equipos... y desde hace unos meses pues ya pasé a llevar la jefatura de administración, vamos que creo yo aquí en el área esta llevo así como nueve años, cosa así.

Desde aquí se lleva control de gestión, recursos humanos y un montón de... En la territorial hay como tres departamentos: [inaudible]... de todo un poco.

En cuanto a los cambios en el sector ha cambiado mucho, pero ha cambiado muy poco a poco. Muy poco a poco, entonces ha cambiado realmente y casi no nos hemos dado cuenta del cambio. Ahora mismo miras atrás y dices: ¡Hay que ver, lo que ha cambiado la cosa desde que yo entré, y de estar en una oficina, a lo que hay ahora ¿No?

Mira, principalmente, antes tenía una mentalidad, que la caja ha intentado cambiarnos el "Chip" a base de muchos cursos y a base de mucha formación ¿No?, Yo pienso que mucho más administrativa.

Ahora no, ahora se trata sobre todo de que todo el mundo venda, hasta el que está en caja, tiene su clientela, tiene su cabeza pensando en un determinado cliente, diciendo [inaudible]..., entonces antes no. Antes no, antes tu te dedicabas a ver quien entraba y ya está y no pasaba nada y lo veía el Director de la oficina como mucho.

Ahora ya todo el mundo, toda la plantilla, se involucra en ese proceso que tiene que ayudar a cumplir objetivos, todo el mundo tiene sus objetivos propios ¿No? Asignados sobre el papel, y es el Director el que dice: vamos a ver si tu colocas cinco planes de pensiones, tantos plazo fijo, tantos fondos de inversión, y eso... se reparten más el trabajo entre todos.

Y sobre todo, el cambio fue en enero del noventa y cuatro, que fue cuando se segmentó la clientela, [inaudible], a partir de ese año ya si se segmentó, se asignaron..., se hicieron dos procesos: por un lado segmentarlo... que luego lo han ido haciendo todos, y luego se han ido asignando clientes a los gerentes, es decir, cada cliente tiene una oficina en concreto, los responsables de cada cliente es una oficina, aunque ese señor vaya a otra oficina, la otra oficina para hacer algo debe consultar con la primera. Eso se hace un poco, con el fin de evitar, que los clientes tengan un solo producto..., van otra oficina, a otra, a otra y en cada una te ofrecen una cosa distinta, un poco para coordinar el número y la unidad de criterio, entonces, ¿Qué se hizo? Asignar a cada criterio, a cada cliente, un centro... [inaudible]

Lo que pasa es que luego, hemos tenido tiempo en poder ir mejorando todas esas pegadas que tiene el proceso, pero ahora ya, por ejemplo, luego ya hay un sistema, aparte del seguimiento que se hace de las oficinas, hay un sistema de incentivos paralelo. Como en el sistema de incentivos, le cuenta a la oficina, tanto lo que han hecho para los que tienen asignados, como las operaciones que han hecho los clientes asignados en otros centros, de forma que por ahí le compensa..., el cliente es de la otra, pero si tuviera aquí un producto, te iba a contar a tí de cara a lo largo... de cara, a final de año. Eso ha sido un proceso muy complicado y por muchas cosas que se hagan, siempre seguirá habiendo problemas ¿No?, porque ahora mismo que es lo que pasa, que hay un sistema de incentivos en las operaciones están contando dos veces muchas de ellas, con una operación que ha sido hecha, está contando al centro que hizo la operación y al centro que tiene asignado al cliente [inaudible]

En lo que se refiere a la formación, hay un catálogo de cursos, que todos los años se renueva, entonces los empleados pueden pedir los cursos que quieran, aparte de eso hay otros cursos que a lo mejor si son... se recomienda su asistencia, pero normalmente el catálogo que hay es extensísimo y hay muchísimos cursos, que son de tipo sociológico, que si técnicas de venta... historias de estas que a nosotros así, "Nos Sonaban un Poco a Chino", pero ya parece más nuestro que los productos que tenemos que vender ¿No? Porque ha habido mucha insistencia, en ese aspecto.

Aquí hay dos cosas, por un lado ha habido prejubilaciones de forma muy importante el año pasado, entonces, gente de cincuenta y cinco años prácticamente no queda nadie [inaudible] la gente muy mayor era reacia a cambiar el "Chip" ¿No?, Entonces hacían su jornada estrictamente y ya está, venía el cliente [inaudible] y luego por otro lado para compensar los que se han prejubilado, ha entrado muchísima gente nueva, han entrado así como en los últimos dos o tres últimos años en plantilla... aquí en Murcia han entrado como unas dos mil personas

Si siempre en oficina, siempre en oficina, una vez que están en oficina... luego también hará..., hace tres años aproximadamente se estableció los planes de carrera, los planes de carrera. Los planes de carrera hay para Director de oficina, Director de oficina pequeña y Director de oficina grande, para Gerente de empresa, para gestor personal, esos son los planes de carrera y también para los Directores de oficinas de empresa [inaudible]

Hay mucha diferencia, sobre todo que es lo que ha pasado, [inaudible], ahora es cuando tenemos el problema, problema entre comillas ¿No? Que hace unos años, cuando nos fusionamos con la [inaudible] Caja de XXXXX, hubo un montón de empleados de Alicante que sobraban, [inaudible], entonces ha habido un colectivo durante varios años, de unas cien personas, [inaudible], algunos eran licenciados pero la mayoría no [inaudible] se exigía un nivel alto para hacer esos planes de carrera, entonces la gente nueva ha podido acceder, mientras los que llevaban más años lo han tenido mucho más difícil, y por otro lado, ahora para poder acceder a puestos directivos se exige que exista un plan de carreras, entonces ¿Qué pasa?

Que están entrando nuestros directivos, la gente que está entrando el último año, mientras que [inaudible] los que han entrado hace diez años, que están mucho mejor preparados, a lo mejor, que estaban en la caja, que estaban en la caja, mejor que estos nuevos y lo están teniendo mucho más difícil.

Se está viendo que no puede ser tan estricto, porque a esta gente la estás desmoralizando por completo, ¿No?, porque es gente que a lo mejor no son licenciados, pero tienen una formación que se puede aprovechar muy bien, la experiencia en la caja vale mucho, entonces se está intentando ser mucho más flexible [inaudible] gente que tenga posibilidades de salir hacia delante [inaudible]

Pero para eso han tenido que pasar dos años en los que no nos hemos acordado para nada de ellos. [inaudible]... estás en muchas cosas a la vez...

No me preguntes muchas cosas, que me imagino que luego no saldrá de ahí ¿No?... Esta gente que está entrando, es gente joven con muchas ganas, pero que entran y miran un poco por encima del hombro a lo mejor a los que hay [inaudible] y la otra gente se siente un poco baja, tengo más experiencia aquí en la caja [inaudible] ha confluído también todo, que hayan entrado muchísimos, que se han puesto los planes de carreras, que los de acceso han tenido una serie de exámenes, para poder acceder al plan de carreras, que tenías que tener suficiencia, que sino no los pasabas ¿No?

Eso ha sido también un poco, fallo de la caja, poner ese nivel tan alto, y, y, ya te digo que, que... realmente hay gente que no es licenciada y que a lo mejor puede estar desarrollando el puesto, que a lo mejor los que son licenciados, porque estaban muy “verdecicos” y se creen que tienen mucho título, pero a lo mejor para ser Director de oficina, no hace falta solo el título, hace falta haber estado en la caja unos cuantos años y haber vivido lo que es todo y haber pasado por épocas buenas, por épocas menos buenas, y haber sufrido un poco primero... y no entrar con tanta facilidad como están entrando... por un lado, esta gente, está entrando después de estar seis meses contratada, de seis meses u ocho meses como mucho, se les hacen dos informes..., si los dos informes son buenos entran... ¡A mí me tuvieron tres años contratándome!.... ¡Me tuvieron a mí tres años contratándome! Y yo tuve que sufrir para entrar aquí en la caja, entonces [inaudible] la gente tiene mucho picho y todo lo que tu quieras, pero no han sufrido, se lo han dado todo hecho. Entonces, no lo valoran. Se creen

que están aquí, se creen que, que, vamos... que esto es jauja, y que pueden llegar a ser directivos a los seis meses y nada, a vivir tan a gusto... si y entonces los que estamos aquí... que realmente lo hemos pasado mal y que nos costo muchísimo entrar [inaudible]...

Había uno, varios para hacer oposiciones, luego cuando yo entré..., hubo que hacer oposiciones porque ya había gente que llevaba muchos años contratada, [inaudible], se vieron obligados a hacer oposiciones [inaudible]... entran sin saber ni escribir a máquina, aquí pues mira que no hay esencia de escribir a máquina, que si viene el cliente y tienes que estar escribiendo el nombre así... ¿Pues yo que sé? Tampoco es que [inaudible] pero cuando yo entré hace diez o doce años realmente te exigían escribir a máquina, que si que era una tontería y que eras un licenciado..., pero que sí que son muchos aspectos y se lo han dado todo hecho y no se lo han exigido ¿No? Entonces vienen como de “gallitos” pensando que todo les va a salir igual de fácil, y que aquí van a llegar lejisimos, y sin mover un dedo casi... ¿No? y no, yo pienso que el primer fallo y pero... pues tampoco se trata de ir contratando una persona tres años para que luego se quede en la calle [inaudible] sino se van a quedar pues cuanto antes lo sepan mejor, no se les va a estar haciendo ir perder el tiempo profesional... pero llegará un momento en el que lo vas a dejar en la calle [inaudible]

En el aspecto administrativo lo que se quiere es eso, que la máquina lo haga todo y tu te dediques solo a lo que es a vender un producto ¿No?, Colocar productos nuevos y no pasar las operaciones por la máquina. Desde hace unos años que había que hacer [inaudible] de escribir [inaudible], rellenar la ficha, rellenar el no sé que, te pasabas media hora, ahora lo haces en un minuto abrir una cuenta, entonces claro que libera tiempo, te libera de bastante tiempo.

Windows NT es lo que tenemos ahora, antes teníamos otra cosa [inaudible] y hombre costó, porque de estar dándole toda la vida a la tecla a pasar al ratón, pues toda la gente mayor le costo mucho..., pero vamos que funciona bien y la gente está contenta, ayudó a eliminar mucho el papel, antes llegaba a la oficina montones de papel [inaudible]... ahora todo eso se ha eliminado... entonces se ahorró muchísimo papel... el e-mail es también otra cosa que también ha hecho que [inaudible]... yo igual para hacer una carta con el ordenador y firmarla, a lo mejor hago uno al mes.

Las oficinas van a seguir, porque por mucho que haya Internet, que la gente se conecte, [inaudible] ofrece una serie de posibilidades tremendas y sobre todo la gente de renta alta, [inaudible], se van a seguir abriendo oficinas, menos en plan de expansión agresiva que hay pero si que [inaudible] las oficinas van a seguir existiendo, a lo mejor..., no sé... empleados, pues igual no se aumenta mucho la plantilla, se queda estancada [inaudible] Lo que es la mentalidad de la gente va cambiando a lo largo de bastantes años, desde que yo entré a ahora, los años que han pasado ha cambiado mucho, [inaudible], lo más importante es el cliente, lo más importante no eres tú, es hacer tu trabajo, [inaudible] y la calidad de atención a la clientela, y atenderlos bien y que el cliente se vaya contento de la oficina.

11. ENTREVISTA A E.R.H.

E.R.H. es varón tiene cuarenta y un años, con dieciséis años de experiencia profesional en el sector. Operativo de caja, desarrolla su labor en una oficina de tipo grande de una caja, en una importante población urbana, próxima a la ciudad de Murcia. Desde que ingresó en la entidad siempre ha desarrollado el mismo tipo de labores, con independencia de las oficinas por las que ha discurrido su trayectoria profesional.

Pues, vamos, llevo en la caja dieciséis años. Entre en el ochenta y cinco y nada... pues mediante una oposición, una oposición que fue bastante dura... fue dura, nos presentamos, en aquella ocasión, no se me olvidará nunca la cantidad de mil ciento once, para treinta plazas..... y todos los exámenes pues eran eliminatorios, una oposición bastante dura...

El temario pues era bastante extenso, pedían contabilidad, cálculo mercantil, cálculo financiero, la constitución, la constitución no, pero alguna pregunta de la constitución, umh..., derecho civil, derecho mercantil, informática, fue bastante, bastante amplio. Hace tiempo que la caja no ha hecho oposiciones, las que han hecho solo ha sido para la gente que estaba contratada, y digamos para dejarlos ya en plan fijo... Nosotros estamos estudiando cursos, a distancia, y a través de eso, pues ya he hecho varios de esos: contabilidad, ahora estoy estudiando uno de fiscal, de la fiscalidad de los productos, y también si contabilidad... porque los clientes cada vez nos reclaman más cuestiones y tenemos que estar más preparados.

Pero, ya digo, hoy se tiende mas hacia el funcionamiento del trato más personal, ósea, los clientes nos reclaman más información, pero claro, antes un cliente, a parte que no tenía tanto acceso a la información, porque los medios de comunicación no decían tantas cosas.

Ahora sí, cualquier periódico, la televisión, los clientes, y digamos la gente en general, que no sean clientes nuestros, están muy informada y nosotros tenemos que estar a la altura, pues claro los clientes nos reclaman esa información.

No podemos ser unos expertos, en todos los temas, pero si tener un conocimiento, digamos general, de lo que nos están preguntando, porque... vamos a ver..., pues... tenemos que saber los productos, los productos...

Vamos a ver..., el... trato también de los clientes, ósea, cada cliente que tipo de trato, ser mas bien psicólogos. Osea, hay que respetar que cada cliente es un mundo, y no hay dos clientes iguales. Lo que a un cliente, pues un producto le gusta, otros no lo quieren, y tenemos que saber pues que producto de puede adaptar a ese cliente.

Claro, a un pensionista, pues no le puedes ofrecer, vamos... no es que no tenga el hombre, o la mujer, derecho a un determinado producto, pero las características... por ejemplo una tarjeta, a un pensionista no es un producto para ellos, porque o no ven bien o..., entonces no se aclaran con las teclas, entonces es un producto que no se le puede ofrecer a ese tipo de clientes.

La Informática ha cambiado hoy muchísimo. Cuando yo entré había u ordenador, un tipo de ordenador, que era un "Monstruo", un aparato muy grande, una pantalla muy pequeña, que era el..., le decían, bueno era el "Terminal 227". Y era, eso era, como, pues si te trasladaras a la "Prehistoria", pues igual, y luego nos pusieron un "PC", pero todavía seguíamos anticuados, no era, no era ágil, el..., la..., luego ya han cambiado en poco tiempo, han incorporado Internet, hay las operatorias de los terminales ya estamos comunicados con todas las cajas de..., y... podemos hacer operaciones con cualquier caja.

Se ha ganado en servicio, en servicio, con la técnica, se ha, se ha ganado. Hay menos papeles, menos papeles. Teóricamente debería ser así, pero todavía hay demasiados papeles, y demasiado trabajo administrativo que nos impide el poder, no ya dedicarnos, más ampliamente a un cliente en concreto, por eso porque todavía sigue habiendo, pero, no obstante, ha bajado mucho la cantidad de papeles y casi todo viene vía terminal, las circulares las puedes tener por terminal, que antes venían la circulares en papel físico, que eso hay menos papeleo.

Al principio, pues no había tanta integración entre lo que era el empleado y la oficina, ósea, había, estaba muy separado lo que era la función del Director, el Interventor, pero ahora nos hemos integrado más en la..., todos somos..., ¿Cómo decirlo? No hay..., esto no es trabajo del Director, o esto no es trabajo del Subdirector, sino que, si yo puedo hacer una operación, pues la hago, y antes un préstamo lo tenía que hacer el Director, ahora lo que se ha diversificado lo que es la tarea, sobre todo si queremos abarcar muchas cosas sin tener la preparación, pero claro la caja se está preocupando de prepararnos.

La caja en este aspecto, se está preocupando, al menos desde mi experiencia, porque yo, a todos los cursos que me he querido apuntar, que me han interesado, la caja me los ha facilitado, y ahora mismo estoy haciendo uno de fiscalidad, de los productos, y tal... y bien, y...

Yo como estoy en caja, no me puedo dedicar más tiempo a la labor comercial que me gustaría, especialmente porque tengo muchas más colas, y público que atender, que vienes a sacar o hacer un reintegro, pues no, no se espera diez minutos o un cuarto de hora a que le expliquen a la persona que tiene delante, eso, eso, hay que hacerlo fuera, de, de caja.

Se lo paso a un compañero, que en ese momento esté desocupado. Le paso, le explico lo que el cliente quiere, si quiere un seguro, si quiere un plazo fijo, si quiere un préstamo, entonces le explico. El me explica a mí, el cliente me explica a mí más o menos lo que quiere, entonces yo se lo paso a esta persona que entonces ya le puede dedicar un poco más de tiempo, a explicarles los detalles, lo que le va a costar, lo de los intereses, la cuestión más... más peliaguda de la cuestión de comercial.

El tema de los objetivos, es peliagudo, porque hay que cumplirlos, porque la caja nos lo..., así lo tiene estipulado, y la gestión comercial que la caja estudia, y lo dice, estoy hay que hacerlo así, pues intentamos dentro de lo posible nuestro, pues hacerlo. Lo que pasa es que tampoco decimos, a éste hay que venderle planes de pensiones, este se va a quedar... Normalmente elegimos una persona que le pueda ir el... irle ese tipo de producto, lo más parecido posible.

Hombre lo de los objetivos es bueno, porque si se cumple, pues la caja, con eso puede ir prosperando y conseguir más clientes. No nos olvidemos que aparte de ser una entidad, de carácter no semipúblico, que no es un banco que es más cerrado, sino que la caja invierte más dinero en cuestiones sociales, pero que también necesita dinero para poder subsistir, y pagar las nóminas y tal, entonces lógicamente si se consiguen esos objetivos, pues digamos que se cumple que los empleados tengan su salario y tal, y pueda contribuir a más inversión de...

Porque claro si los objetivos no salen, pues..., pues... los jefes pues nos presionan, que este objetivo hay que cumplirlo y si estos no salen pues a ver porque no salen y al primero que se lo dicen es al Director, y el Director pues a los demás. ¡Hombre! con el tema de los objetivos hay mucho más, al

menos desde donde yo lo veo, más agobio al personal..., pero es que no hay más remedio que intentar cumplirlo.

Pues sí, porque al menos, personalmente, pues cuando no consigo una cuestión y tal, pues si me afecta, porque claro, estoy dejando de poder incumplir una serie de cosas que me han asignado, y no es que por eso te vayan a castigar y tal, pero que me refiero que sí como..., porque como todos vamos en la misma dirección, pues parece que, que está uno fallando dentro de la... y desde luego hay un poco más de agobio.

Yo me imagino, pues, una banca, en la que el cliente, va a ser la estrella y que todos vamos a girar en función de los deseos de los clientes, me explico, de las..., de la demanda de los clientes..., que demandan, ya digo, una atención más personal, más técnica, que se le pueda explicar, ya digo, la cuestión más primordial ahora mismo es la fiscalidad, la cuestión fiscal, es no lo exigen mucho. Estar enterados, de que puedo deducir, que este producto que ventajas tienes fiscales, que me puede dar, eso nos lo exigen mucho, pero claro ya digo, las personas, nuestros clientes están mucho más preparados y que no es una persona, toma te dejo un millón de pesetas y ya está me llevo a los tres meses el dinero y ya está. No, no, quiere saber en que se invierte, porque se invierte y que puede sacar, el y las personas están muy preparadas. Y vamos, yo creo que se tiene a una personalización de los clientes, ósea, tener a lo mejor a un empleado que se dedique a esta persona que la conoce, o bien porque es amigo, o bien porque coincide en los gustos, o en aficiones o así.

El cliente se va a autoabastecer él y entrará a la oficina, a lo estrictamente que ya no pueda pasar sin ver... un préstamo, o..., hacer lo estrictamente... Los empleados nos dedicaremos más a estar al servicio, a estar más al servicio, a la gestión comercial, a estar al servicio de los empleados, perdón al servicio de los clientes. Y eso es lo que tiene la caja, y la caja nos lo ha explicado así que el personal..., claro no es lo mismo que una persona que comentabas, viene ya de fuera con una carrera que yo que tengo bachiller superior solamente. Eh..., pero intento, hasta donde pueda, cada persona tiene un límite de llegar y la edad también... yo voy a cumplir cuarenta y dos ahora y se pierde, se pierde ya la cuestión de estudiar. Yo he perdido mucho la capacidad de estudio, mucha concentración también. Antes las cosas se me quedaban, más fácil que ahora me cuesta más trabajo. La edad no perdona. Pero bueno yo intento estar en lo que pueda, al corriente de...

Para resumir que el cambio la..., las entidades financieras, no solo las cajas, está costando porque la cuestión informática, y por la preparación de los empleados y también está el personal que se está incorporando muy bien preparado y yo en esa línea veo el tema.

12. ENTREVISTA A F.R.C.

F.R.C. es varón, de cincuenta y dos años y veinticinco años de experiencia profesional. Ocupa el puesto de director de zona del área rural de una caja. Aunque su incorporación a esta entidad se realizó años después de su entrada en el mercado laboral. Ha ocupado varios puestos en la red de oficinas. En la actualidad es un serio candidato a la prejubilación anticipada.

Yo creo que ese período de tiempo [los años noventa], es el momento justo en el que la informática hace su aparición de una manera eh... abusiva. Decía..., no recuerdo quien era, que la auténtica revolución no fue la revolución industrial, fue la revolución informática, y que día, sin duda alguna, vamos a ir viendo esa evolución. Umh... yo en esta entidad llevo veinticinco, cuando empecé [a] trabajar, trabajamos con unas máquinas que eran eléctricas, se llamaban "CONTA" o algo así, y metíamos unas fichas y unas "inflá" a teclazos y bueno está claro que las fichas, y... era una labor fundamentalmente administrativa. Había otro concepto en cuanto a la innovación, ósea tanto tecnológica como de producto. Esta claro que entonces, lo único que se conocía era el plazo fijo, la cuenta de ahorro ordinaria, la cuenta corriente y en activo, el préstamo sin más. Hoy en día, sin lugar a dudas, la informática ha permitido una cantidad de trabajos administrativos, liberar a las personas que componen cualquier entidad, que hacen que se tenga que intentar pensar, elaborar nuevas ideas, cazar a nuevos clientes, vender nuevos productos y ahí ha habido una transformación absolutamente total de ese... yo creo que fundamentalmente para pensar, cuando se piensa se innova y entonces se crean nuevos productos, en definitiva, bajo mi punto de vista, que probablemente no se decirte, pero... durante muchísimos años, la libreta de ahorro y la de plazo fijo, era prácticamente lo único que existía. Bueno pues si hoy en día, alguien me pregunta, cuántos productos financieros tenemos en estos momentos, no debería decirlo, pero probablemente no me los sepa todos...

Creo que muchas veces probablemente "colocamos", otra cosa es si de verdad vendemos, y en muchos casos también educamos y orientamos a nuestros clientes, a que tengan necesidades que realmente es lo que necesitan. Eh... nuestro país es muy grande, en muchos aspectos, y uno de los aspectos es el tema bancario y el tema de los seguros.

En seguros, en nuestro país, ha sido un “Esfuerzo Titánico” que la gente pueda ir introduciéndose en ese campo, al referirme a seguros, me refiero a seguros de vida, a planes de pensiones. Aquí, el..., la previsión para el futuro, prácticamente no ha existido esa mentalidad, lo máximo que yo recuerdo existía de mentalidad de seguros era el seguro para la gente humilde para pagarse el entierro de cuando se morían. Entonces, antes de Europa en EE.UU. eso era algo tan habitual, que muchas veces, probablemente, lo que estamos haciendo es una gestión positiva para la persona, a la que le colocamos ese producto, que si lo analizase tranquilamente, está claro que necesitaría ese producto. Probablemente, nosotros eh... estamos haciendo algo que en algún momento, no es premeditadamente, eh... exacto de que sepamos a conciencia de que esa persona, es ¿Cómo diría yo?, Necesita de ese producto y de esas características, pero mayoritariamente creo que beneficiamos más que perjudicamos a la hora de colocar ese producto, es posible que en alguna vez, pues sí, le coloquemos un plan de pensiones a alguien, que probablemente por su edad poco efecto positivo va a tener ¿No?

Está claro que las campañas, como casi todo en esta vida, va muchas veces en base a la moda que en ese momento, ponemos entre comillas lo de moda, ha aparecido. ¿Qué ocurre? Que ha salido una entidad financiera que ha sacado un nuevo producto que se llama “X”, umh..., aquí no hay patente, nadie se queda con el producto registrado y no puede hacerlo nadie, sino que todo el mundo inmediatamente ha efectuado el mismo producto. ¿Por qué? Porque las cuotas de mercado no se pueden perder por esto o por cualquier otro producto ¿Qué es lo que ocurre? Se trata de que con esta segmentación de clientes, siempre se tenga, tengamos todos los clientes adecuados para ese tipo de producto, pueda serle interesante, vamos, o realmente eficaz, eh... y automáticamente al seleccionar ese tipo de cliente, pues lógicamente queda vender ese producto, que está en moda. La percepción de la adecuación del producto al cliente, la no robotización, del que está en una mesa y dice: “Necesito vender tantas tarjetas, tantos planes de pensiones, tantos...”, pues en parte si, lo que ocurre es que es muy difícil, primero utilizar un tiempo indeterminado con un cliente, llegarle a conocer con una profundidad exhaustiva, y después diseñarle los productos exclusivos que le vayan, y a su vez, que le sea rentable tanto para él como para la entidad, es complejo eh... ja, ja, ja.

¿La Formación? La formación es básica y es básica, en dos aspectos, bajo mi punto de vista debe ser el aspecto humano, eh... ético - profesional - venta, y la formación en productos. Eh..., es decir, una persona, no puede vender si otra no quiere comprar, eh... el hecho de que el vendedor se nos presente... ósea, el vendedor que habla mucho... ha pasado ya a la historia, generalmente, afortunadamente para todos, los clientes tienen un conocimiento bastante amplio y profundo de los servicios financieros, en muchos casos, eh... según quien tengas enfrente, puede darse el caso de que el cliente tenga más conocimiento del propio producto, que el compañero que está vendiendo, como consecuencia que sea un compañero, joven que lleve poco tiempo de rodaje profesional y se encuentre con que la persona que hay..., por tanto, yo creo que nuestra entidad, por lo menos la nuestra, está plenamente haciendo cursos de formación, para eh... también que cada uno de los compañeros, desarrolle una tarea, con conocimiento profundo de lo que está haciendo. Estamos, de alguna manera, segmentando funciones, tenemos Gestores Personales, Gestores Patrimoniales, Gestores de Empresas...

Pues yo creo sinceramente que ésto como en casi todo, es la ley de oferta y la demanda. Cuando hace treinta años, por ponerte un ejemplo, el que tenía una carrera que en aquel momento se podía denominar "Perito Mercantil", bueno, ya era una persona..., si eras "Profesor Mercantil", no veas, si era "Intendente Mercantil", entonces, ya..., cha, cha, cha... eh... ¿Qué persona entraban a formar parte de la banca?, Aquellas que se habían dedicado a estudiar bachiller elemental, bachiller superior, maestro de enseñanza primaria, entonces eran maestro de escuela, etcétera... ¿Qué es lo que ocurre hoy con la universalización afortunada de la enseñanza? Lo queramos o no todo el mundo accede a la universidad, entonces se produce un fenómeno, antaño quien tenía una titulación universitaria era, bueno, una cosa, el no va a mas... hoy día, la formación universitaria "Per Se" sirve para lo que sirve, para tener una formación de base, de partida, a continuación esa titulación universitaria, para el que el cha. tenga un..., pues tiene que tener un master en tal..., a su vez tiene que estar, un master si puede ser en la universidad de tal..., si encima pues tiene dos idiomas, pues mejor.

¿Qué ocurre?, Hay una oferta de personas con un determinado nivel de formación, y claro, las entidades si ven esa posibilidad de escoger entre esa oferta, de alguna manera... ¿necesario? Yo creo que necesario..., lo que sí está claro, que la actitud que cada persona tenga basada en un nivel de conocimientos adecuados no debe de... en esta carrera de estas características.

Ahora, está claro, que cuando se tiene una base intelectualmente importante, las posibilidades de progresión, dentro de la propia entidad son elevadas.

Yo creo sinceramente que... por lo que yo he podido evolucionar en mi entidad, a través del tiempo, aquí quien haya tenido auténtico interés, en mejorar sus conocimientos, en mejorar su formación, en tener posibilidad de acceder a cargos de responsabilidad, eh... lo ha tenido fácil. Lo ha tenido fácil por una razón, nuestra entidad es una entidad que ha conseguido un crecimiento de una manera bastante significativa, no es una entidad, que digamos, es que tiene cien oficinas y tiene cien oficinas hace no sé cuantos años, con lo cual, las plantillas y... la entidad ha sido una entidad, que sin lugar a duda ha participado, a lo largo de su vida en distintas fusiones, ha supuesto en distintos momentos ampliación de plantillas, jubilaciones anticipadas, y la formación además has sido el concepto bastante impregnado en la cultura financiera de nuestra entidad, que no se ha limitado a este u otro sector, es decir, eh... la enseñanza ha sido enseñanza para todos, lo que pasa es que libre, si esa persona, ese prototipo que me marcabas ha querido durante ese periodo de tiempo estar cómodo y se le ve, de alguna manera que se va quedando rezagado, es el mismo el que se está autolimitado, si aquí la formación están sencilla como que entres al ordenador, selecciones que formación quieres recibir y a continuación tu estas inscrita en ese curso de formación para que la puedas aprovechar.

Después hay otro tipo de formación que es la formación, entre comillas, de carreras internas, acceso a la carrera de Apoderado, a la carrera de Subdirector, a la carrera de Director, a la carrera de..., ese es un concepto distinto que exige un previo examen, pero que en ese examen no se ve que título tienes, lo que se ve es la capacidad, podríamos decir, mental, la capacidad de ideas, la capacidad comercial, la capacidad de entre comillas, ilusión, gestión... no es una sola, es decir que, el chico este, este compañero porque tiene la carrera de económicas, derecho, ya es...

Yo creo, que, además..., nosotros compartimentos estancos no tenemos. Es decir, hoy, por ponerte un ejemplo, una oficina de "C", que puede estar constituida por cuatro personas, es muy difícil que las cuatro personas estén permanentemente en los mismos sitios, van rotando permanentemente. Ose la forma..., la capacidad de relación del cliente con... siempre es rotatoria.

Puede haber algún caso, porque esto no puede existir nunca, no es que... haya personas, que efectivamente tengan una autolimitación, tanto de actitud como de aptitud y bien, se pongan a realizar el trabajo, que no es más simple, ojo, que yo ahora mismo, muchas veces, hoy día la persona que está atendiendo un puesto de ventanilla, despachando el dinero, no es lo que antes era: " Dame cinco mil, toma cinco mil".

Hoy día, se hace una gestión activa desde ahí, eh... inmediatamente que alguien te atiende y hay una... hay una actitud proactiva si se tiene... vamos, yo que he recorrido mucho la geografía de la caja, desde ese punto de vista, siempre lo he resaltado, el hecho de decir, yo cuando empecé a trabajar, en la oficina que empecé había Director, Interventor, el último compañero que había entrado era yo, y dije: ¡Anda!... Esto está ya tan esquematizado, Director, Subdirector, yo soy el último que entra, bueno, pues no tener una cualidad especial, simplemente la clientela, ganas de trabajar y está claro que hace mucho tiempo, he ido desarrollando tareas, esto es cuestión de voluntad.

Lo que pasa es que la estructura es diferente, el que se dedica a ser gestor de empresas, no está en la oficina, está fuera de la oficina, es una persona de apoyo a la oficina, está ubicada en la dirección de zona, y ¿Qué misión es la que tiene? En una oficina está claro que el cliente umh, ¿Qué pasa en una oficina X? Que hay un número determinado de clientes que tienen unos saldos medios, unas necesidades y hay una minoría de clientes que tienen unas necesidades diferentes. La vida está montada así, el cliente que tiene cien millones no tiene las mismas necesidades financieras que el que tiene cien mil pesetas. ¿Qué ocurre? La especialización que requiere hoy día la colocación de pasivo, de por ejemplo de esos cien millones de pesetas, se necesita a alguien que tenga esa especialización, no podemos tener a un especializado en cada oficina, porque sería tener a una persona con una capacidad inmensa sin poder desarrollarla plenamente. Entonces, tenemos a una persona en esa zona, y esa persona es la que realiza ese trabajo para toda la zona.

La realidad es que cuando uno, por ejemplo, umh... es Director, de alguna manera se le exige un conocimiento muy variado, eh... ¿Qué ocurre?, Está claro que tiene, por una parte un conocimiento variado de los distintos productos, un conocimiento de lo que es de alguna manera de la técnica de venta, un conocimiento importante de lo que es la condición de grupo humano. Sin lugar a dudas, el directivo de hoy en día se le exige, una serie de condiciones que antaño ni por imaginación ¿No? ¿Qué ocurre también?, Pues de que el es consciente de que no puede ser experto en todo, tiene que tener una base de conocimiento de todo, y para el experto es al que recurre, y hay una empresa que necesita hacer un "Confirming" o un "Factoring", de volumen de riesgo eh... es de "X" millones de pesetas, y esto yo no lo domino, pues coge su teléfono y se dirige al gestor de empresas que tiene asignado a esa zona, que sirve de apoyo para poder realizar esa operación. Que hay una persona que le pide un tema de ahorro, unas necesidades distintas financieramente, tiene en sus cuentas unas necesidades fiscales, etcétera..., pues tiene al gestor de patrimonio, al de particulares. ¿Qué es consciente de que no puede saberlo absolutamente todo?, Está claro, pero eso no le limita mentalmente, eso es algo que yo creo que es que es asumible. No se puede saber de todo y bien.

Yo pienso que... está claro, la evolución no para, pero ya hace... unos pocos años, cuando aparece el fenómeno Internet, eh... bueno, ahí está Internet, eh... era importante, y de hecho está claro, eh... no hace mucho escuché a mi Director General en una conferencia, que daba, efectivamente, eh... hoy hablamos de Internet y en el futuro no hablaremos de Internet, será como la luz, como el agua, ósea un fenómeno asumido y ya está.

Pero lo que sí ocurría, es que se empezó a decir... todas las oficinas van a desaparecer, todo se va a lanzar por Internet, todos los bancos van a tener Internet... eso es un proceso, que sin lugar a dudas llegue, yo desde luego no lo voy a ver... ja, ja, ja ¿Por qué?, Por una razón muy sencilla, es un producto extraordinario, vamos... fantástico, pero... no nos engañemos, eh... en un mismo universo, desgraciadamente, existe desde el que puede llegar a la luna, hasta el que no conoce prácticamente más que la rueda, ósea, es un universo, que no es tan grande, la tierra...

En la banca ocurre bastante el hecho de que hablamos mucho de informática, hablamos mucho de Internet, hablamos mucho de que las oficinas van a ser..., de que el trato va a ser..., va a ser para una minoría que progresivamente irá aumentando, pero debemos tener conciencia del nivel de formación de nuestro país, de la gente que compone nuestras poblaciones, ese nivel de formación,

ese nivel de necesidad, de una explicación pormenorizada de esa cultura, de que no todos tiene ese ordenador en su casa y va acceder a Internet, y que va a hacer la contratación, hace que se siga necesitando, la oficina clásica ¿Qué ocurre?

Bueno que serán oficinas, quizá, muy automatizadas, e el sentido de que los trabajos típicamente, eh... administrativos, deban de desaparecer y sean más trabajos encaminados hacia la información, hacia la venta, hacia la diversificación de los productos y que evidentemente, no, no será un proceso, que ni mucho menos, se detenga, será un proceso continuo. Pero yo creo que en cinco años los cambios que podamos ver, no van a ser... vamos a cerrar oficinas y..., de hecho se están poniendo especiales dificultades la “Banca en Internet”, para obtener ratios de rentabilidad, no es fácil, en estos momentos. Ya digo, hace muy poco tiempo, el que no estuviera ahí desaparecía, ahora a no desaparece nadie, lo único que tiene que ir haciendo cada entidad en la medida de sus posibilidades es ir evolucionando, tanto de una manera, en la modificación de una informática muy eficaz, la formación de la gente que préstamos su trabajo en ella.

No tengo vamos, eh... decir que umh... hay una viñeta en “EL PAIS de Forges”, que siempre se mete con la banca, parece que tiene una manía o una fijación obsesiva, yo si que podría decir ahí, que la banca..., no tengo que defender nada, pero desde mi punto de vista, como lo veo, es de lo más transparente que tenemos, y es de lo más competitivo que hay, eh..., hay infinidad de servicios, de productos, de comercios, que a mi me gustaría cuando entro a un sitio, ver a transparencia con la que se mueve la banca, me encantaría ir a comprar cualquier cosa y no quiero decir absolutamente nada, para... y que yo supiese cual es el coste de pro..., es decir, lo que ha costado el producto realizarlo, lo que necesita la transformación comercial, y lo que yo gano finalmente por ello. Aquí es el único sitio donde está claro y donde se puede echar “palante”. Creo que se está bastante “estigmatizado” de que la banca es la “usura” como sistema, no digo que no habido... y sobre todo que bueno, pues han habido décadas, ósea con menor competitividad, lógicamente existen de establecer unas condiciones que son..., pero hoy en día la competencia es tremenda, ósea que bien... ya no tengo más que decir. ¿No sé si te he sido útil?

13. ENTREVISTA A F.R.Y.

F.R.Y. es varón, tiene veintiséis años. Entró en la caja, procedente del sector seguros, donde se encuentra desarrollando sus funciones hace tres años. Su oficina es pequeña (la forman dos personas) y simultanea los puestos de cajero con el de gestor comercial de particulares, en una barriada situada a las afueras de una gran ciudad. Entre sus ambiciones profesionales busca ocupar un puesto directivo en el corto – medio plazo.

Llevo tres años y medio. En un principio estuve un año como comercial y luego ya pasé a oficina, pero en un principio mi labor era cien por cien comercial. Ahora actualmente, en oficina pues estoy al cincuenta por ciento: labor administrativa por un lado, atención al público y el otro cincuenta por ciento comercial “Puro y Duro”. Hoy día el componente comercial le es... no el cincuenta, realmente el componente comercial es un ochenta por ciento.

Cada día que pasa ¿No? Veo más coincidencias con el mundo del seguro. Umh... realmente el proceso, el proceso ahora mismo que ha variado el mundo de la banca, le ha llevado a ser plenamente comercial, para empezar. Antes un banco, que era típico, la típica ventanilla, la ventanilla hacía sus gestiones, sus ingresos, sus reintegros, sus negociaciones y punto. Hoy día es vender servicio para rentabilizar una oficina, en eso se parece mucho al sistema de venta cruzada que se utiliza en seguros, el cien por cien al que se está utilizando hoy día en banca.

Incluso los productos, muchos coinciden, porque nosotros realmente, también nos basamos mucho en la venta de productos de seguros. Con... con una pequeña base comercial, yo pienso que en banca se puede funcionar cien por cien hoy.

¿Un buen empleado de banca? Bueno..., que... ¿Cómo te diría yo? Ja, ja, bueno en un principio que sepa lo que está haciendo, que tenga una buena formación, eso es lo principal. Porque a parte de que sea un buen comercial o no lo sea, sino sabes lo que estás haciendo y “Metes la Pata” continuamente, pues logi[camente]... pierdes tiempo, dinero, eso se traduce en que... saber productos, conocer productos es lo principal y lo segundo conocer tu operativa, sino sabes canalizar estos productos, malo, “Malo María” y tercero, eh... el buen trato, ser una persona, ¿Cómo te diría yo?

Un comercial puro y duro, el saber tratar con la gente a todos los niveles. El saber ponerte a hablar con el abuelito, el saber tratar con el gerente de una empresa, el... simplemente empatizar con la gente, es ponerte en su lugar y poco a poco llevártelo a tu terreno y saber el momento para poder ofrecerle cosas.

Lo que pasa es que claro, es que te tengo que explicar ¿Cómo te diría yo? Hoy día, yo pienso que una persona que tenga los requisitos que antes hemos comentado, que sea un buen comercial y que tenga capacidad de asimilar sus productos, y la forma de canalizarlos, creo que es la persona idónea tanto para una entidad bancaria como para una tienda de golosinas, bueno... no, no, la comparación... no es la adecuada, pero yo pienso que es así. Ahora que quieren tener un cierto nivel en su plantilla, también, hay ciertos conocimientos que lógicamente no se adquieren con el día a día.

Hay ciertos conocimientos, que debes tener una base, para poder llegar hasta arriba. Es decir, tú a una persona de la calle por muy buen comercial que sea, por muy tal, quizá esa persona nunca pueda llegar a ser un Director territorial, por ejemplo, si con los años... ¿Por qué? Porque no tiene una base, ergh... para poder tener ciertos conocimientos que le van a hacer falta a lo mejor aquí, tratando con una persona en ventanilla, ese supuesto no te va a hacer falta, pero a otros niveles si, entonces pienso que ahí en lo que están pensando es en una progresión, de esa persona, pienso que sea el motivo.

Ha cambiado mucho, ha cambiado mucho, el... hoy día, antes la formación se adquiría, como bien dices, entraba una persona con quince años, entraba de conserje, de conserje pasaba a recepción, de recepción ya ¡ Venga vamos a darle un “poquico” de responsabilidad, le ponemos aquí en la oficina y poquito a poco llegaba a Cajero, de Cajero podía llegar a Interventor y así iba subiendo escalafones. Hoy día yo pienso que entras directamente, te dan una formación que antes no se daba, hay... tu progresión te la marcas tú.

Aquí es que ha habido uno de los principales cambios en la banca, la formación que se le da hoy día, pienso, no es lo mismo que se le daba antes, ni mucho menos, ni mucho menos. Mi padre, de hecho, trabajó en banca, y bueno ya fallecido.

Pero bueno me acuerdo de haber comentado esos temas con él, y él trabajaba en un banco que ya ni existe, un banco, Banco Comercial... desapareció y allí me comentaba que allí era la formación como te he dicho antes, él entró de botones, paso de conserje y luego de administrativo, ahí con los pedazos de libros, anotando todas las operaciones del día, que le iban pasando los compañeros, y la formación era esa: esto se hace así, “esto se hace asao”, este se hace tal.

Ahora, hoy día, yo me incorporo aquí, imagina que yo entro en la Caja XXXXX, yo, a mí, no me pasan a oficina, ni me pasan a, a ningún puesto, en el trato con el público ni nada, hasta que yo no he pasado ciertos cursos, y me forman y hasta que no ven que es conveniente, que yo conozca un producto y que... es lógico, poner a la gente para que vaya aprendiendo en la puerta, creo que es una barbaridad, me parece una barbaridad.

Es que en el tema informático, ha cambiado mucho, ha cambiado muchísimo, es que el chaval con dieciséis años ahora mismo, conoce perfectamente la informática, eh... es muy raro, es muy raro que cualquier familia en casa no tenga ya un “PC.”, que en el colegio incluso, dando clase de informática, bueno... que está muy extendido, está, está muy impuesto en todos los sitios. Y la formación que tenemos, vamos, yo a nivel compañeros y además... el que más y el que menos, a nivel usuario casi el cien por cien. Luego hay gente que está más puesta, pero a nivel de tu necesidad, porque yo puedo tener muchos conocimientos pero si no los desarrollo, es como todo, vas perdiendo, vas perdiendo y si no te vas reciclando pues... llega un momento que...

Vamos a lo de antes, tienes que conocer tu, tienes que conocer tu operativa, conocer tus productos, y entonces esa necesidad, tu tendrás que saber, una aplicación informática. Está muy claro que yo ahora mismo, el “Lotus” yo no lo utilizo para nada, lógicamente no me va a hacer falta para nada, ¿Para qué me voy a reciclar en ello? Sino me hace falta. Eso ya, ese nivel personal, tu mismo te vas creando unas metas, pero yo quiero ponerme en esto.

Pero si te das cuenta, la transformación que están sufriendo las oficinas bancarias, si te das cuenta, están desapareciendo los bunker, ya no hay cristales de por medio, incluso están desapareciendo los mostradores, ya la atención es personalizada en mesas.

Osea, el trato con la gente se sigue teniendo, ahora como bien dices, hay una información que antes no se tenía, esa información es muy valida si sabes usarla, muy valida, porque a tí te sale en pantalla, “flanco” de tal, sabes que tiene esta edad, como dices, que no tiene contratado ningún seguro, que no tiene contratado ningún plazo, ningún deposito pero tiene cuenta a la vista de “X” dinero, perdona... ¿Por qué no le voy a ofrecer esas cosas? Antes no lo tenía, antes simplemente en pantalla ¿Qué te podía aparecer? El nombre y el D.N.I.

¡Colocar es una frase! Aquí no se está vendiendo lo que nosotros queremos, por mi parte. Yo por mi parte, vendo lo que creo que necesita la gente. El banco necesita todo, necesita todo. Es todo. Yo tengo un abanico de productos inmenso, aquí tenemos de todos los colores, pero habrá muchos que en este barrio en concreto, para ser más concretos, hay productos que no se pueden sin tocar, ni tocar, por ejemplo: depósitos estructurados, bolsa ni tocarla. Aquí a la hora de hablar de pasivo, hablamos de depósitos puro y duro, el plazo fijo y no, no te metas en mucho más. Porque la gente, el perfil de la gente no se adapta a eso. Es gente cerrada, a nivel pueblo. En cambio te vas a oficinas del centro y la cosa cambia muchísimo, ahí la gente no te llega a decir tengo dos millones que los quiero meter a plazo, no, entonces ¿Qué puedo hacer con seis millones? Es muy distinto.

En esta entidad, en concreto, hasta hace bien poco, bueno sigue existiendo pero va la carrera profesional que se llama aquí, como bien has dicho. Aquí hay dos opciones: una o vas subiendo de categoría por edad...

Llevo aquí catorce años pues he subido dos niveles, mi nómina y no me preocupo de más. Luego está la carrera profesional que implica, implica, por supuesto apuntarte a esos cursos, tener los manuales, tener una pequeña formación y ya depende de desarrollarlos tú. Los exámenes si consigues superarlos, pues vas subiendo un poquitín. Luego está tu progresión, por, por tu valía, por llamarlo así. Si tu demuestras que tu eres una persona válida que puede... que tienes aspiraciones, yo mismo puedo estar de administrativo, decir mira: “Voy a hablar con mi jefe.

Yo necesito asumir la dirección de una oficina” por ejemplo, ¿Por qué? Porque no estoy desarrollando hasta donde yo podía llegar. Si te ves con capacidad, hoy día, te pones, te ponen si te ven válido, antes ni loco, antes ni loco.

Pues hay de todo, hay de todo. Yo en concreto, por mi parte, por mi parte, yo a los cursos que voy, que solicito, porque yo he solicitado muchos cursos... he enviado un e - mail a formación, vamos a hacer un curso de tal, porque tengo necesidad y supongo que habrá... aquí hay compañeros míos, ya me [he] preocupado yo de llamar a varios compañeros ¿Cómo estás con esto?, ¿Cómo estás con esto?, ¡Vamos a pedirlo! ... si lo han hecho hemos ido. Ahora que te impongan un curso, a lo mejor: ¡Vamos a hacer un curso, pues no sé de fondos de inversión! Y resulta que van cuarenta. De los cuarenta que van, pues como dices, cuarenta van desocupados, dos listillos y el resto pues... pero eso es como todo. Yo con los cursos de renta, que hacemos todos los años, hay gente que va y va por ir... hay que tener interés como todo en la vida.

El típico Director de oficina que siempre ha estado encerrado en su despacho, eso está desapareciendo, poco a poco. Hay, también habrá oficinas, claro lógicamente, dentro de una misma entidad, puede haber una oficina, en la que el Director sea imposible llegar a hablar con él y habrá otras en que te lo encontrarás abriéndote la puerta, incluso a la señora ayudando a meter el carrito. Hay de todo, pero eso está desapareciendo cada vez más, por lo menos bajo mi punto de vista.

Está muy claro que en una oficina, yo te pongo un ejemplo, mi ejemplo, que es el mas... para que nos vamos a engañar, en esta oficina la formamos dos personas. Solo dos personas. Esto es muy grande, como bien dices. Pues nosotros complementamos. Nos complementamos. Quizá yo sepa más de unas cosas y mi compañero sepa más de otras. Pero efectivamente, nos vamos complementando, es decir, vamos aprendiendo uno del otro. Nos vamos complementando, no es que yo quiera abarcarlo... está claro que si quieres abarcar todo, siempre cometerás pequeños fallos, o grandes fallos, pero yo pienso que no es aplicable. No es aplicable, otra cosa es que quieras ir de listo sin contar con nadie, entonces si, tu quieres hacerlo todo por tu cuenta y riesgo, sin saber, ¡Eso es muy peligroso!

La informática quita mucho trabajo a muchos niveles, el tema del intercambio o truncamiento, con otras entidades, es maravilloso. Maravilloso ¿Por qué? Antes para trincar un cheque ¿Qué teníamos que hacer? El abono al cliente u otro abono u otro cargo a mi central, mi central recogía el efecto físico lo correspondía, y viajaba el papel siete días dando vueltas por España, cuando ahora que bonito es: "pinbiripin", intercambio y ellos truncan, el documento físico se queda aquí y todo... los recibos igualmente.

Yo no empiezo a hacer una remesa de recibos, ni..., incluso a mí me vienen, incluso hay clientes que me vienen ¿Por qué? Porque además para nosotros mucho mejor, y para ellos. Sacaremos los dos. Porque me viene un cliente para traerme mil recibos, el día uno. Imagínate, que tiene que hacer mil recibos en papel y yo tengo que hacer dos mil fotocopias, mil para darlas y mil para quedarme ¿Cuánto tiempo estás perdiendo?

A mí si me quita trabajo. Yo para mi forma de pensar, si quita mucho trabajo y para lo que estoy pensando, y de lo que te estoy hablando, el ejemplo de los recibos es el máximo, porque yo cojo y abro y le doy acceso a Internet a un cliente, le doy sus claves y él desde su casita, o desde su oficina, me está mandando una remesa de mil recibos, llega el recibo, se lo abono y es que no tienes que hacer nada más, solo abonarla y mandarla a mi central, también por Internet, es decir, estoy ahorrando, tiempo, dinero y estoy teniendo más tiempo para dar más servicio a más clientes. Es una rueda.

Bueno de aquí a cinco años creo que va a variar poco. De cinco a diez, las oficinas van a empezar a ser, como te estoy diciendo, una oficina de dos personas, y la informática va a tener mucho, mucho que ver. Pienso que llegara el día, en el que se creen de verdad las oficinas virtuales. Me explico, llegará el momento en el que entres en una oficina, te encuentres allí a una persona que este dando atención al público, o como lo quieras llamar, y incluso que haya cinco o seis terminales, en el cual llegue el cliente, se siente, meta su clave de acceso y haga su operación, luego oficialmente habrá transacciones y cosas que son personalizadas, el trato personalizado no se va a perder en la vida, en la vida porque si yo me quiero comprar un vehículo o una vivienda, a mí no me va a dar por la máquina realmente.

Eh... es como el caso de la "Banca por Internet", pues si... pero a la hora de solicitar el crédito, tal y cual, al final te tienes que morir en una oficina. Tendrás que presentar la documentación, tendrán que verte la cara, y ver como eres, funcionas... Pero pienso que va a tener mucho que ver la informática, y las oficinas virtuales, por llamarlo de alguna manera, creo que llegarán a buen término.

La informática nuevamente vuelve a tener su peso, ahora mismo nosotros a un pequeño nivel, pero ahora mismo en "Banca Telefónica", tenemos muchos clientes que están operando con "Banca Telefónica", ya no van por Internet sólo, porque con el móvil, eso hace cinco años era impensable,

que tu pudieras hacer una transferencia desde tu móvil, ¡Impensable!, ¡No me fio! no tal... además que no te lo creías ¡James Bond! Que sigue saliendo... entonces, eso creo que va a tener mucho peso, pienso.

Simplemente recalcar lo que te he comentado antes, a nivel de la, la progresión que yo veo que va a tener, las oficinas virtuales, gracias a la informática y la gran baza, lo que va a “Mandar Mucha Romana” va a ser Internet, ¡Muchísimo! Pero... por otro lado, la contrapartida está en que la atención personalizada pues no que nunca, nunca, va a dejar de..., no va a desaparecer, porque el trato personal y el tú a tú y el hablar con la gente, es lo más bonito que hay en este trabajo, de momento, al que le gusta. Al que le gusta, al que es una rata de laboratorio, pues no... preferirá estar dentro tecleando, “Piripipím” y acabara diciendo que la informática le agobia y que no le quita trabajo, pero el que está a gusto peleando con la gente y va a más, a más, a más, siempre te dirá que el trato con la gente... Pienso que es lo más significativo.

14. ENTREVISTA A F.U.C.

F.U.C. de treinta y siete años, es interventora de una oficina de tipo medio, encuadrada en una popular barriada de una importante ciudad. Cuenta con una experiencia profesional de once años. Su incorporación a la actual entidad bancaria se produce tras finalizar sus estudios universitarios en geografía e historia. Desde sus comienzos ha estado vinculada fundamentalmente a funciones administrativas.

¡Hombre! Yo lo que he visto que ha cambiado más, antes en las oficinas eran casi todo el mundo, eran administrativos – operativos, y ahora todo es comercial y muy pocos administrativos. Ahora hay que hacer menos papeles, pero, pero también hay que hacer una buena parte... eso es lo que se está abandonando un poco. Sí. Se le está dando mucha más importancia a lo comercial. Entonces, cualquier oficina de cinco, pues cuatro comerciales y un operativo ¿No? Entonces... eso es lo que yo pienso que más ha cambiado.

Antes era mucha más gente detrás del mostrador y ahora es mucha más gente fuera. Yo no... Director y... el Interventor... pues... En eso yo pienso que no, los únicos son los gerentes que antes no estaban, si que habían... yo no me acuerdo muy bien... en secretaría... que eran también... era jefe pero no tenían “Poderes”, a lo mejor pues... lo que es la “estru”..., si Director e Interventor no, pero luego ya dentro de la oficina si ha cambiado bastante, lo de los gerentes que no estaban, que tienen bastante peso y bastante...

En cuanto a los cambios del puesto, pues..... no. Vamos a ver, eh... en teoría si tiene que haber cambiado, se ve que tiene que haber cambiado, porque además de hacer las labores operativas, tiene que hacer también labores comerciales. Pero en la práctica yo creo que eso no se hace mucho, se sigue siendo “Operativos – Operativos”. Yo no creo que vaya a mejor. Pues... porqueee... para mí tiene que estar un poco más equilibrado. Yo creo que tiene que haber comerciales, y más ahora como está el mercado, ósea, tiene que haber muchísimos comerciales y que todo este enfocado a vender y vender, pero no como un bolso, porque, que esta gente que quieres captar la tienes que atender bien.

Ahora la, ahora mismo la gente está deseando jubilarse, antes no había manera de “Echarlos a su casa”, antes la gente iba, o íbamos, con ganas a trabajar y ahora te levantas por la mañana que no tienes ganas de trabajar, porque quien sabe, hoy lo que te espera. ¡Pues me espera mucha presión, lo objetivos, cuarenta personas de, de... llamándote, que hay que hacer esto, que hay que hacer lo otro, ranking por aquí y ranking por allá!, y... ves ahí, aquí yo creo que crea malestar. Pues yo creo que sí. Porque no te... ni te consultan para nada, ni..., bueno por lo menos yo te estoy hablando de mi experiencia, a mi no me han “tocado” para nada, yo hace... en el noventa y dos me hicieron Interventora y sigo siendo lo mismo, pero... que no, que yo veo cambios, que la gente los cambian, para aquí, para allá, ahora tú Gerente, ahora Gerente de oficina, ahora no se que... umh, y a lo mejor no es lo más adecuado para esa persona.

No, no, no yo creo que ha ido hacia atrás, porque, además, el tener objetivos individuales hace que cada uno vaya a lo suyo, más que al conjunto de la oficina. Bueno a lo mejor hay más gente formada, pero formada comercialmente ¿Eh?, Porque umh..., entonces, el Comercial, Director y poco más, eran los que conocían los productos, vamos, para vender comerciales... que si fondos, planes de pensiones, pero, sin embargo, los Gerentes que entran nuevos de la calle, tienen menos conocimiento de lo que es la banca.

¡Hombre! Yo te puedo hablar, por ejemplo, cuando entró Daniel, de Gerente de Ventas ahí en el Carmen. El pobre me decía: “Voy a un comercio y me dicen que si descuenta, que si “Forfait”, que si... yo no sé ni lo que me están diciendo, no sé ni lo que es la cámara de compensación, ni los talones, ósea...”

Pues nada. Con esos nada. Solo hemos aprendido, y aprendimos a... dar por ejemplo, pues a los Interventores que hacen nuevos, pues les envían a hacer algún cursillo o algo, ¡Creo! No me hagas mucho caso, pero... si están muy volcados en todos estos gerentes nuevos, que han entrado ahora...

Yo creo que no, que se han pasado un poco. ¡Qué la idea es buena, pero se han pasado! Que se necesitan más operativos, que soporten... que, que, que... que ósea que puedan hacer el trabajo de lo que traen, digamos los comerciales, para poder atender bien. ¡Porque cuantas veces se hace, porque unos cuantos trabajamos por la tarde!

¡Hombre, vamos a ver! “Propuestas [de Riesgo]” no pueden hacer los, los gerentes... Las hacen el Director y yo. Yo no puedo hacer las propuestas por la mañana. ¡Vamos! No puedo hacerlas porque me interrumpen, por que tal... y todo eso, yo entonces voy por la tarde a hacer propuestas. Las propuestas salen, pero porque estamos echando ahí unas horas... que... ¡Hombre! Se ha hecho “a trozos” yo creo. Algunas cosas, a lo mejor, se les ha dado su importancia, y otras... pues, pues, pues las has aprendido así de...

Yo pienso que el mejor seguimiento es el resultado que se tiene. Entonces, puedes estar contestando [Agenda Comercial] ahí lo que tu quieras, pero..., pero no, ósea, si no hay resultados, pues evidentemente no..., por mucho que contestes... y te fechas todas las gestiones, todas las semanas, evidentemente algo falla, algo no está bien.

Mira..., a mí [no] me gusta lo de la labor comercial, porque ni me gusta ni creo que sirva, entonces... hay que suavizarlo, eso es evidente ¿Eh?, Eh..., muchas veces también son las ganas con las que se haga ¿No?. Hay veces que lo puedes hacer por cumplir un trámite y punto. Eso es donde falla.

Se ha avanzado mucho, porque antes la gente entraba al banco y no le vendían nada. Ahora el problema es que la gente está ya muy... muy “mareada”, ¿No?, hacen falta ya clientes, gente nueva que entre para que tú la puedas “abordar”, por que lo que no puede ser, es si a un cliente que va todos los días, todos los días, ni le puedes vender, ni le puedes decir, porque... porque si entra todos los días durante veinte años, bueno... esto se habrá empezado hace cinco o seis años así más fuerte, pero...

Pues... lo veo negro porque veo mucha competencia y... y todos estamos eso... a ver que tal va eso... la venta que es lo que tiene que hacer, pero no lo sé... no lo sé como pueden apretar más. Yo pienso que sí, que antes era... umh, se “sembraba” más para recoger después ¿No?, Ahora es más “aquí te pillo, aquí te mato” y... importa el hoy, no el mañana, sino hoy, hoy hay que hacer esto, puesto esto... el mañana Dios dirá.

La gente está mucho más “quemada” en el trabajo y hay menos compañerismo, por eso... el tener los objetivos particulares, y eso...

En cuanto a los procesos de selección, pues... la verdad que no lo sé, pero... yo creo que tampoco se plantean, sino hace falta yo que sé ¿Pues un Gerente de Particulares?... pues este mismo, por las buenas o por las malas. Normalmente, cuando... lo que cogen de fuera son Directores... no sé, pensarán que son más buenos. Yo pienso que “recogerlos” es por, por, porque piensan que tienen otra mentalidad, o... ¿no lo sé? Cómo lo de la “Mochila” [Cartera de Clientes aportados como resultado de la contratación] También, todo puede ser. Pienso que es una persona que está muy relacionada, que tiene una cartera muy amplia y que...

Depende en que temas está muy mal, umh... tengo un compañero que le han hecho Gerente de Oficina (Interventor) y el hombre pues está “muy pez”... pide ayuda, oye, ¿esto no sé hacerlo? A quien se supone que debe de pedirla y te remite al otro compañero: “Bueno, pues tu llámate a este compañero, que el te enseñe y que el te diga”. A lo mejor, en los comerciales si que están dando un poco más de formación.

15. ENTREVISTA A G.L.A.

G.L.A. es mujer, de treinta y dos años, y doce de experiencia profesional. Es Interventora de una oficina de tipo mediano, que se encuentra situada en una importante zona comercial de una importante ciudad. Tras incorporarse muy joven a la caja donde desarrolla sus labores, finalizó su licenciatura en económicas y empresariales.

En el año ochenta y nueve entré en la caja, un poco de broma empiezo a trabajar, empecé a trabajar durante el verano, estaba estudiando segundo ciencias económicas, y para el verano empecé a trabajar, me hicieron un contrato en prácticas, y cuando acabé el contrato en prácticas, me ofrecieron la posibilidad de renovar el contrato seis meses. En ese momento yo ni me había planteado el seguir trabajando, puesto que yo quería seguir estudiando, pero... dije, bueno, adelante, que me venga un poco más a Murcia, y venirme a Murcia para seguir haciendo las dos cosas, trabajar y estudiar a la vez...

Estaba en la zona de XXXX... luego pues trasladada a XXXXX, a XXXX... estuve cuatro meses, un poco, recorriendo distintas oficinas. Entonces, me dijeron que sí, que adelante, que me trasladarían más cerca de Murcia y me vine a XXXXX, y ahí pues pasé años y pico, en condiciones... y a la vez combinaba la facultad, ósea con bastante esfuerzo... sacrificio y esfuerzo, pero lo iba llevando, iba sacando las asignaturas, por supuesto no iba sacando curso completo, y eh... se convocó la oposición, se convocó una oposición para los mínimos contratados de la caja, ósea no era abierta, era cerrada y... bueno me presenté, aprobé y me dieron la plaza, en principio allí, en XXXXX. En aquel momento estaba yo, pues acabando tercero de carrera, me quedaban algunas asignaturas de carrera, estaba de auxiliar administrativo, estaba también en un puesto comercial. Yo quizá en puestos de caja, puro, puro administrativo, habré estado, a lo mejor tres meses o cuatro, a lo largo de todo mi tiempo en la caja, casi siempre he estado en una mesa de atención personalizada, mas bien como comercial, también desarrollando trabajo administrativo, porque antes había más, ahora hay menos, pero sigue habiendo y..., sobre todo comercial.

A partir de que aprobé, estuve un año trabajando en XXXXX, y surgió eh... una vacante en esta oficina, XXXXX - Murcia, y me llamaron, me llamaron, ósea, alguien había oído hablar de mí y entonces me llamaron, para ver si yo podía desempeñar aquí un trabajo, también, como un poco segunda de la oficina. No había aquí una plaza de Subdirector, ni de Apoderado, ni de nada, solo había un directivo en la oficina, que es el Director de la oficina, porque el volumen de la oficina todavía no lo requería, pero había posibilidades futuras, entre comillas, de que se creara la plaza...

En la caja, Angel, Interventores, he conocido dos y no sé que es lo que quiere decir Interventor, yo te puedo decir, lo que es el apoderado en la caja, y lo que..., yo soy apoderada, no soy ni siquiera Subdirectora, soy apoderada...

Tampoco tengo poderes, a mí es un, es un... la caja me ha puesto ahí, tengo firma para determinadas cosas, no puedo firmar..., no tengo un poder amplio, por ejemplo no puedo firmar préstamos, eh..., no puedo endeudarme, no tengo unas facultades, como tiene un Director... ni siquiera de menos cantidades, simplemente, son..., es un cargo, eh..., para por ejemplo, emitir cheques en nombre de la caja, para determinadas cosas mas bien administrativas ¿No?, Y es un poco el responsable, del func..., de lo que es la organización y el funcionamiento de la oficina... pero no eh..., el Interventor no sirve la idea que tenemos de que... un poco más la figura administrativa ¿No? eh..., el Interventor... aquí lo que ocurre, Angel, es que yo veo básico, básico, la ubicación, el sitio donde está la oficina, es decir, en esta oficina en concreto, pues el puesto es muy comercial, no solamente el sitio, eh... el número de oficinas que tenga la plan..., el número de empleados que tenga la plantilla de la oficina. Aquí, yo he... soy comercial, prácticamente... te decía lo de que yo soy apoderada...

Entonces, seguimos, por tanto, con la evolución ¿No? Dentro de la caja, llego aquí... pues a partir de eso, estoy aquí un año y ya soy apoderada ¿No? Efectivamente crean la plaza y al año me mandan aquí y ya desde entonces estoy en esta oficina. Hace de eso pues... hace ya de eso, pues, hará quizá ocho años, ocho años o así...

Lo que básicamente veo, es al principio era un poco todo, que si los cheques, que si hay que cargarlos, que si los listados, que si..., todo eso cada vez el ordenador, entre comillas, lo va haciendo solo ¿No? Cada vez más... se han depurado los procedimientos administrativos, sigue quedando mucho, pero el ordenado hoy, están todos los programas, ya muy trabajados para que trabaje solo.

Libera bastante, libera bastante, pero no me cabe la más mínima duda de que sigue siendo necesario el tener una persona de ahí, que sea la que mete los datos, por supuesto, y será correcta y sabe como funciona el programa, y que es lo que hay que meter realmente y... quizá, no es tanto como se quiere, se diseña, quizá el programa para liberar de muchísimo trabajo, para que todo ese tiempo se emplee en el tema comercial, que es lo que ahora se lleva en la banca, y libera menos de lo que se espera, desde luego. Sigue siendo, necesario el estar ahí para controlar, que todos los programas se hacen lo que se espera de ellos.

Bueno, yo Angel, lo que pasa es que yo también he vivido el ambiente, yo llevo poco tiempo en la caja trabajando y he vivido más esto ¿No? Y para mí es bueno, es bueno, en definitiva, no pienso que nos esté mecanizando a las personas, al contrario, pienso que nos dan herramientas muy buenas para hacer una labor muy buena, hay que saberlo... y ahí pues lo difícil es que cada día, cada día, surge un proyecto nuevo, que mañana ya no está, ahí quizá lo que hoy es difícil es estar continuamente al día, continuamente saber que productos hay, cual es el mejor para el cliente, quien es el cliente, todo es proceso de que estamos mecanizados... ¿Pues no sé? Se trata, también un poco de saber quien tienes delante, que es lo que a él le va y... un poco, ese tiempo que te ahorra...

En cuanto a la formación, yo te diría... [que es necesaria] formación en temas por ejemplo informáticos, que..., que la gente puede... es que también ahí hay que tener en cuenta que hay dos plantillas distintas. Esta oficina tiene plantilla de una edad determinada, entonces, aquí en cuanto a procedimientos de correo electrónico, de Internet... de ofimática, sería lo más conveniente ¿No? La formación, y luego lo que te digo, productos continuamente que están cambiando, porque ningún mercado los demanda, productos financieros más complejos, y que..., y que bueno que... es necesario una formación para que uno no se quede en lo que es el depósito a plazo fijo para toda la vida..., entonces yo conozco esto y lo demás... hay que estar continuamente...

La formación para ahí total, ahí es necesaria y no solamente dar una formación inicial, sino continuada, hacer un seguimiento y que a nadie se le olvide que principalmente aquí es... aquí en la caja tienen una igualdad total. Aquí, tu puedes elegir los cursos que quieres hacer, desde... ahí tengo un catálogo de formación, y puedes... hay un período en el que puedes seleccionar, ósea, solicitar los cursos que consideres, tu que necesitas ¿No? Donde está tu necesidad,... hay una selección en función de las demandas de cuantas veces has hecho este curso, de a lo mejor, pues una persona que está en caja, eh... pues quiere un curso de informática y a lo mejor pues hay demasiada gente, y para ese es el último que se lo pueden dar ¿No? Pero no es lo normal.

Mejorarse se ha mejorado, porque, porque te ayuda, no te enseñan a mí..., siempre me han dado desde que empecé en la caja muchos cursos de cómo vender fondos de inversión, cómo vender seguros, cómo tal, nunca me habían enseñado cómo manejar personas ¿No? Y yo estoy en un curso de formación, prácticamente desde que estoy en un cargo directivo, y me han dado mucha formación en cuanto a cómo trabajar en equipo, cómo dirigir, entonces todo eso me ha ayudado, a encauzar el equipo que yo tengo en la oficina, ósea que tenemos aquí..., ¿Queda mucho? Queda mucho, claro que queda y es difícil hacerlo porque en la práctica tenemos un enemigo muy grande que es el tiempo, y entonces no nos deja ni planificar, ni organizar, muchas veces y hacer las cosas correctamente y no podemos conseguir lo que...

Mira esta es una oficina con seis personas, solo un Director, con un apoderado que soy yo y cuatro personas que hay dos en una sala de atención personalizada y yo, dos ventanillas de caja están exclusivamente abiertas todo el día para clientes de otras oficinas para operaciones de caja... que como tu sabes, puede localizar cliente de otra oficina o de otra que puede ser cliente objetivo para un plan de futuro, para un plan de pensiones que lo puedes dirigir a una mesa, pero en general son puestos que no puedes desarrollar labor comercial.

Entonces si hay dos personas de una plantilla de seis, que están exclusivamente... puede haber una "Cola" de a lo mejor... esta mañana que había bastante, quince personas en caja continuamente, en una "Cola" ágil y rápida, pero quince personas, de las cuales dos... el pago de impuestos, que tenemos también al estar cerca de Hacienda, tenemos también mucha servidumbre por el tema de la declaración de la renta, que si no tengo los dígitos..., luego tienes la oficina de empresas encima de ésta, que también somos un poco su desahogo, su ventanilla de caja que ellos no tienen... tiene una

serie de servidumbres que sí, lo que dices por estar aquí, pues si que tienes un sitio de privilegio, pero luego por ejemplo, no es un sitio en el que se pueda aparcar entonces para nosotros la empresa es muy difícil entrar y mantenerla.

¿Que le pediría [a la entidad]? Pues..., le pediría una formación, y una carrera, desde luego universitaria, si. No es que sea garantía, no de..., ni sea desde mi punto de vista necesario para trabajar en la XXXXX, pero si que... no sé... una cultura determinada, no general, pero casi, casi, para todo el mundo. Umh..., les pediría conocimientos de ofimática, de idiomas desde luego... de idiomas también para..., porque cada día..., a lo mejor tu puedes pensar que no se necesita, pero pasan extranjeros que vienen al Corte Inglés pero bastante ¿No? Y hay algunos que vamos, que no saben y luego, pues, pues una que sean comerciales, hacer una entrevista para ver el perfil comercial que pudieran tener.

La caja lleva muchos años en este proyecto de segmentación también y los resultados están a la vista. Desde que se especializa, se puede dirigir a un segmento de la clientela y ver, cuales son sus necesidades primordiales y a lo mejor no todo el mundo es igual pero si un poco, te puedes dirigir un poco a ese segmento, ver si es cliente,..., yo creo que si que es interesante. Saber si dar un préstamo o no...

Si, tu tienes que saber un poco de todo, tu siempre debes tener personas a las que vas recurrir seguro, cuando tienes una duda de algo y luego pues lo que es la informática en sí, que hay tienes todo cada día mejor ¿No? Ahora mismo no sé, este es un sistema a través de intranet... intranet, que, bueno que no te hace falta, saber de todo lo que tu no tienes ni idea, cosa que antes tenías que buscar los manuales...

Mira, lo que pasa es que ahí, la caja te da un poco de libertad, entonces te señala unos objetivos que tienes que seguir y en principio, pues no te dice que quien puede ser, personas y tal, y salvo algunas gestiones puntuales que se hacen, no lo tienes en la agenda comercial. Aquí, Angel, tenemos una..., que te entran todos los días cuando abres la puerta al cliente, todos los días entra todos los días y aunque nos quejemos mucho, nos quejamos muchísimo, pero bueno, ¡Qué bien!, ¡Qué Suerte!, que tenemos esta cola a todas horas... Es una suerte, tener esta, esta... no la cola de la ventanilla que viene a pagar el impuesto, pero si yo muchas veces me agobio, porque tengo seis

personas esperándome y digo, en el fondo, pues por que... estoy dando algo... porque no solo se concentran oficinas de la caja, sino de todos los bancos. Si están aquí, es por algo. Entonces, agenda comercial, no tienes una, no tienes un guión, si tienes una serie de cosas que sabes que tienes que vender y... sabes las personas a quienes se las puedes vender ¿No? quienes son las personas que actúan necesidad...

Pero fíjate Angel lo que te digo, y a lo mejor te sorprende, pero nosotros, quizá a lo mejor, en cada oficina, sería un mundo, te diría mi experiencia, nosotros no colocamos... es una experiencia positiva colocar, eh... como no suele ser una cosa habitual, hemos procedido a no cumplir esa campaña en concreto, pero tener a los clientes contentos. Osea, que le puedas vender, nosotros no le queremos colocar, queremos vender, porque si..., tengo la suerte de que vendiendo cumplo mis objetivos...

En cuanto al futuro, pues mira podría ser desde ir por la calle con un ordenador ¿Sabes? Con un portátil, a visitar a los clientes, ósea todo el mundo somos gestores, de cuentas a tener una oficina, efectivamente, con unas oficinas, con unos determinados puestos de atención personalizada, pero exclusivamente comercios, comercios, porque no, ósea no creo que, que duren mucho lo que son las ventanillas de caja. Esa gente se tendrá que reciclar y tendrán que lanzarse al mundo comercial, porque para tener futuro es casi seguro ¿No? Por que de hecho casi que lo tenemos, no por oficina, pero un poco que se ve la tendencia de que quieren venga a ver, y como vamos en este producto, y hay que poner una... hay que señalar una serie de clientes, y asignarlos, un poco de broma, pero que no quieren hacerlo, pero que lo hacen ¿No sé si me entiendes? No en serio, pero..., sin controlar, pero... ¿Ver cómo iría esto así?, ¿No? De momento, aquí no tenemos problemas porque ya te digo, entre todos lo hacemos todo, pero..., pero si puede ser que casi seguro, que en un futuro, de cinco o de menos años yo tenga una cartera de mi clientela que tenga pues eso..., una ficha, una ficha en el ordenador, que sepa cuando sea su cumpleaños, cuando es su tal, cuando hijos tiene, que necesita, si... ósea, yo tenga mi propia clientela, yo sea mi banco, yo sea un banquito pequeño y sea la entidad la que pone, digamos la imagen y pone los productos y yo sea la que tenga que montarme mi propia oficina.

Quizá lo que he comentado al principio, Angel, la gente se está quemando un poco ¿No? Lo que son las personas, cada vez tenemos menos tiempo, entonces, cada vez las entidades te exigen más, cada vez el tema comercial es lo primero, el tema administrativo todavía no sigue... no está, tan, tan como para decir, no me importa o puedo pasar de él. Seguimos teniendo mucho trabajo en las oficinas, entonces tenemos muy poco tiempo para desarrollarlo, y bueno, pues los ciclos de formación suelen darse por la tarde, en horario no de trabajo, con lo cual la gente lo hace un poco de..., porque claro, no son cosa obligadas, pero... vaya, si no lo haces... ósea, que mejor que lo hagas, pues la gente lo hace un poco... y, y es como que te quitan tu tiempo ¿No?

Y... hay un poco la sensación, sobre todo cuando no eres directivo, porque si eres directivo, que dices, bueno, esa es mi dedicación y es lo que quiero, y... pero cuando no, hay un poco la sensación de que, de que yo ya no importo en la caja, yo ya no importo soy un número y ¡Ala!... me piden que desarrolle más rendimiento, que desarrolle más productividad en el mismo tiempo que antes y cada vez importe yo menos.

La verdad es que no lo sé. Quizá no haciendo, no generalizando tanto en las oficinas, en el tratamiento en cuanto a personal. Se informatiza de manera que esta oficina, pues tiene que tener sesenta y tres empleados ¿Quién sabe?, ¿Desde dónde?, ¿Desde el ordenador se sabe que esta oficina necesita sesenta y tres empleados? Y ¿El tiempo que yo debo dedicara un cliente para tratar de que se dé cuenta de que lo que el necesita es un plan de pensiones?

No lo podemos medir o el tiempo que necesitas para rellenar a un pensionista un documento, que se lo tienes que rellenar, porque viene aquí y no tiene a nadie, y entonces aunque no seamos las hermanitas de la caridad, pero es cliente tuyo y tienes que echarle una mano porque tienes que hacerlo, y eso no se mide, no se mide, no se mide, porque no tienes tiempo de ordenador, el teléfono no se mide, y entonces no sé... quizá sería mejor volver, darle un trato, ¿No sé si me explico? Un poco más... y decir a ver..., esta oficina pues tiene una características especiales, ósea no es una oficina normal..., la mecanización que hablábamos antes no existe, todavía, entonces, eh... ¿No sé?, ¿No sé? Y decir, a ver, esta oficina ¿Qué podría necesitar?... tú con que mejorarías la oficina... creo que se podría mejorar bastante, pero vamos nos iremos adaptando y los resultados están a la vista, ósea que la caja está muy bien.

16. ENTREVISTA A I.S.G.

I.S.G. es mujer, tiene treinta y un años, con seis años de experiencia profesional en el sector. Desarrolla funciones de dirección en una oficina de tipo mediano, situada en una barriada periférica de una importante ciudad, donde la caja en la que trabaja se encuentra notablemente representada. Es una persona que promete un brillante desarrollo profesional en su entidad.

Pues en el tiempo que vamos a hablar [y] que hemos centrado en los últimos diez años, yo he visto que las estructuras, las estructuras han cambiado pero desde la base. Veo una estructura muchísimo más ágil, más abierta, entre los compañeros, se forman más equipos a partir de cinco años para acá, con muchísimo más énfasis, antes éramos una organización jerárquica, me refiero a la caja que era bastante jerárquica, y había unos puestos de trabajo muy determinados, ahora casi todo el mundo hace de todo, se concreta su trabajo en determinadas tareas que se le asignan dentro del equipo, porque las domina mejor, porque las sabe para hacerlas, porque las desarrolla de una forma más adecuadas para la oficina, y todo eso se forma en base a ese equipo.

Eso se consigue poco a poco, no puede, desde el principio nadie puede hacerlo todo, porque no sabemos hacerlo todo, tenemos que aprender y el proceso de aprendizaje no sólo es que aprenda el que llega, sino que todos aprendamos del que llega, y el aprenda de nosotros. Entonces, todo el equipo se enriquece mucho con las aportaciones de la gente nueva que ha entrado. En la caja en los últimos años, se han incorporado, a nuestra entidad personal muy cualificado, y esa cualificación nos está haciendo en muchos casos, yo por mí la primera, un poco reciclarnos, porque lógicamente traes una teoría que nosotros intentamos adaptar al día a día. Entonces, ahí tenemos que ser muy rigurosos, y ver de todo lo que hay lo mejor.

Pues el tema aquí, si lo dejas para mí, es que haya una persona o haya una disposición, en cada una de las oficinas. Yo, mi experiencia como Directora, llevo tres años aquí y tres años más en una oficina más pequeña, te puedo decir que los seis años que prácticamente llevo de Directora, y he hecho antes muchísimas otras funciones, pues me he dado cuenta, que hay que ser muy sincero con la gente.

Yo cuando entra alguien, una persona diferente al equipo crea unas inestabilidades, y es lógico, porque cada persona tiene una forma de trabajar, viene con unas ideas preconcebidas, no conoce realmente la organización, ni conoce el trabajo que va a desarrollar. Cada uno tiene su carácter, entonces el embalar todo eso, y hacer que todo eso, que cada cosa tenga su importancia y, y, y, incluso limar todas las asperezas que puedan haber, si las hay, que hay muchas ocasiones no las hay, pero todo eso es una labor de tiempo, de mucho cariño y de mucho esfuerzo. Y en muchos casos de mucha ayuda. Yo ha habido momentos, en los que he necesitado la ayuda de un superior, o incluso el ponerme yo en plan más serio, que el habitual, que yo soy más seca, y ponerme un poco más seria y ponerme y coger un poco el sitio al problema o a la cosa. En el momento que se supera eso, que, además, siempre pasa, porque en los equipos humanos siempre hay un momento en el que una persona está más preparada que otra o que personalmente tiene unas actitudes distintas a las demás.

Hay una base, hay una base en la formación de la que eso no puedes eludirlo y para nuestro trabajo es indispensable, es la formación base relacionada con nuestro trabajo. Un Director debe ser una persona que comunique mucho, pero sobre todo que escuche mucho, que escuche mucho y que sepa todo eso que escucha, el llevarlo un poco a lo mejor para esa, para ese equipo, porque la dirección en el puesto, para una serie de personal, no es igual que para otro puesto, sobre el equipo humano de la oficina y sobre el mercado de la oficina. Osea, nosotros estamos, los Directores, los directivos, en banca y cajas de ahorro, estamos con el cliente interno nuestro que son un grupo de personas y estamos con el cliente externo.

El empleado ideal tiene que tener una carrera universitaria, y si no la tiene base, tiene que formarse pienso yo dentro de la entidad, y debe adaptarse a lo que le pide el mercado. El mercado ahora mismo, tu tienes que, que tener una serie de conocimientos, ósea que seas capaz de hacerlo muy bien siempre, eso ya el cliente te lo solicita diariamente, y te lo solicita el cliente, pero es que a parte de esto tienes que enriquecerlo con otra serie de cosas, desde comercial, ético, temas de personal, de equipo, temas de autoayuda, de autoestima, lo que quieras decir, todo lo que pueda beneficiar un poco ese, ese, ese intercambio de equipo, es positivo, y el cliente lo ve, siempre lo ve.

Si eres una persona dispuesta, vas a tener posibilidad de formarte, vas a tener posibilidad, pero para mí el que dice, yo aunque no conozca los productos da igual: yo dirijo, yo sé tal, yo salgo, yo capto clientes, está muy bien, pero tienes que conocer también los productos, porque cada día más el cliente, te está solicitando en una entrevista le des una imagen general y global de todo lo que necesita. Pero es que un directivo de banca, a parte de todo eso, pues tiene una labor y tienes que formarte y tienes que tener una serie de conocimientos, que tu ya traes, y luego vas almacenando y que tienes que estar en formación continua, tu no puedes salir al mercado y ofrecer una cosa que no conoces, tienes que pisar sobre firme. De hecho, el pisar sobre firme te da muchísima más seguridad y el cliente aprecia esa seguridad.

La opinión general es que todas las herramientas que nos han puesto a nuestro alcance son excelentes. Nunca hemos conseguido en tampoco tiempo evolucionar tanto en, en, en nada. Fíjate, yo por la mañana temprano, tengo a mi disposición una serie de información, que a mí me va a servir, en el día a día, eso... ¡Bueno! Y sobre todo el tema de "Alertas", tema de comercial... Yo antes, recuerdo, cuando estaba de gestora de la oficina, recuerdo que tenía que ir puerta a puerta, ósea, ahora mismo ya sé de antemano, lo que necesita el cliente, hago el estudio anterior, lo comento con el resto del equipo: voy a hacer esta visita ¿Cómo lo planteamos?, ¿Cómo lo hacemos? Ya es una base que tú llevas, que cuando estás con el cliente, ya sabes de que temas tienes que hablar.

De todas formas nosotros, creemos que cuando se hace un estudio previo y podemos asesorar al cliente, eso para mí es fundamental. Que tu sepas de antemano, cuáles son sus necesidades es una posibilidad de asesorar, de asesorarlos bien y de marcar la diferencia entre nosotros y la competencia.

Mira, mira, Angel, los objetivos yo siempre los he, me los he planteado, los he planteado con mi equipo, hoy por la tarde tenemos la reunión, del mes y lo vamos a hacer así, y tenemos los objetivos para este mes y vamos a repartirlos.

Siempre los he repartido bajo un..., desde ahora se repite que si uno no tiene una meta a la que llegar no se esfuerza para nada, si uno no tiene una preferencia, el esfuerzo que realizas no sabes... para mí muchas veces los objetivos son muchas veces muy ambiciosos, y muchas veces digo ¡Madre mía!, ¡No sé si voy a... no sé si vamos a poder este mes el cumplirlos!.

Pero si es verdad que tenemos que tener ese estímulo también para, para saber por donde queremos ir, hacia donde, para ir todos juntos. Tenemos que ir todos juntos para que la oficina vaya bien, eso lo tenemos muy claro, al menos yo lo tengo muy claro y mi equipo también.

Es que la relación con el cliente... No la relación con el cliente es otra cosa, las herramientas... Vamos a ver, nosotros utilizábamos un bolígrafo y una lámina de escribir hasta hace unos años, y la relación con el cliente no tenía nada que ver con el bolígrafo y la lamina de escribir. La relación con el cliente es una sensación, es una sensación de confianza, es una sensación de que tu vas a contestar a todo el que el cree que necesita, y no tiene que ver nada con la tecnología, la tecnología nos “engarra” a nosotros para hacer las cosas igual más racionalmente, o para trabajar más eficientemente y para utilizar mejor los tiempos. Hoy día, no tenemos prácticamente tiempo de nada, tenemos muy poco tiempo, el tiempo es un bien escaso por que el personal es escaso.

Sobran los tiempos, no nos sobran, porque proporcionalmente han ido evolucionando los sistemas de información. Para la ayuda en el día a día, han ido evolucionando las necesidades del cliente y han ido aumentando los clientes, han ido aumentando las distintas comercializaciones que hacemos nosotros del producto, las distintas gestiones que hacemos con las administraciones públicas, impuestos, etcétera... Por eso el trabajo de hace diez años en la banca no se parece en nada al trabajo que hacemos actualmente en la caja.

Tienes que estar muy encima del tema de las colas, el tema de mala imagen en oficina, pues todo eso tienes que cuidarlo mucho también. El tema del directivo, en este caso de..., mi equipo lo tiene también bastante asumido, es un tema muy integral, tienes que estar pendiente de muchísimas cosas, tienes también que delegar mucho, en cada oficina tienes que delegar mucho, entonces, en la oficina hay varias personas que saben perfectamente cual [es el] orden, que hacer determinada cosa, y eso yo tengo que saberlo, entonces el responsable de un área de este tipo, como la decoración, el tal... todo eso en principio creo que lo van haciendo poco a poco ellos.

Nosotros lo desaparecimos, lo hicimos desaparecer a primeros de año. Hombre yo lo veo positivo porque nuestra imagen corporativa, ahora de cristal y todo transparente imita un poco eso, queremos indicar eso una transparencia en la gestión, y es importante que el cliente nos vea en una situación de igual a igual.

Y no sé, los estudios se han hecho, la seguridad no se ve mermada en absoluto, todo lo contrario, porque el bunker hace que también haya menos comunicación, las barreras en principio parece que hay que eliminarlas, y cada uno como cliente si nos damos cuenta deseamos que no hayan esas barreras. Para nosotros, el ser más o menos cómodo, pues yo creo que es muy cómodo también ¿Eh? Ahora hay que acostumbrarse, pero bueno como todo.

Lo de la salud va a peor, la salud va a peor, pero yo creo que no es de las cajas ni de los bancos, yo creo que es a nivel general del mercado laboral, porque la empresa privada está igual. Osea, que queremos con el mínimo recursos, estamos en el ahorro de costes, estrechamiento de márgenes y todo esto pues hace que..., pero las empresas siguen dando beneficios. Así que yo supongo que también está un poco la persona. Cada persona sabe que su salud es lo primero y cada persona debe de saber... debe de saberlo. Entonces, si, yo te digo la verdad, yo por la noche duermo muy tranquila, porque lo hago lo mejor que puedo, siempre que puedo y en la mejor forma que puedo. Cuando una persona va al ciento ocho por ciento o al ciento dos por ciento, ya no está, ya no puede dar más. Entonces quiero decir con esto, si no puedo ir a un sitio porque realmente mi salud no me lo permite, pues no voy, no hago locuras en ese sentido, o por lo menos lo intento...

Pues yo pienso que el mercado cada vez está más complicado, que habrá una selección, que habrá una selección natural, creo que es el cliente de hoy el que va a seleccionar la entidad con la que quiere trabajar, quizás no va a seleccionar a los más agresivos, quizás tampoco va a seleccionar a los más apáticos, va a seleccionar por una serie de cualidades que ójala nosotros, la caja de ahorros XXXXX, sea esa entidad elegida, creo que tenemos muchas papeletas para que nos toque...

Pues mira, yo creo que un profesional tiene que ser un profesional, y un profesional desde el principio hasta el final, y tienes que ser comercial sin ser excesivamente agresivo, porque a mí no me gusta que me llamen a mi casa cincuenta veces al mediodía, no me gusta como persona, como cliente tampoco. Yo estoy notando una cierta presión en la banca hacia los clientes, y los clientes me

lo comunican: "XXXXX, yo estoy contigo, estoy contentísima", y por mucho que me llamen, ya le estoy diciendo yo, que no se me calienten la cabeza, que no, que estamos pasando por presionar demasiado al cliente vía teléfono, vía visita, vía ¿Eh? Quizá, a lo mejor de más y eso el cliente lo está notando, lo está notando, ese peso que no necesita, yo pienso que se le está dando mucho peso, y a lo mejor es por lo que comentamos, tenemos mucha información, y hay personas que no saben utilizar esa información.

Hay veces que la debes, [la] información la debes saber, la debes conocer, pero no utilizarla a la primera de cambio, ¿No sé si me estoy explicando? Llevarlo siempre en tu "Mochila", hacer tu entrevista, acercarse al cliente, a ver que necesita. Estamos olvidándonos que necesita el cliente, estamos viendo que necesitamos nosotros, hacer unos objetivos de tal, hacer unos objetivos de tal, hacer esto, hacer lo otro, ¡No Señor! El cliente viene a una entidad financiera con una serie de problemas, con una serie de historias, con su vida, y te la presenta en bandeja y tu debes como profesional, debes hacer algo para tu cliente a medida, algo que el llega: "¡Mira, este, este me ha tratado cómo yo quería que me tratase!", entonces en eso va a estribar la diferencia, pienso yo. Lo que decía de los paquetes, ¿Paquetes para quién?, ¿Paquetes para el banco? A lo mejor no son paquetes para el cliente..., entonces hay es donde yo creo que va a estar la diferencia, y la "Banca por Internet", te despersonaliza todo eso, entonces es por eso por lo que yo pienso ¿Eh? Que está evolucionando con el ritmo que se percibe

Pues, lo que comentamos, nosotros tenemos dos grupos grandes: que son los clientes y son la entidad y esos dos grupos cada uno con sus intereses. La forma de poner[los] de acuerdo es complicada, y nosotros tenemos que ser los que nos pongamos un poco, en primero estudiar, estudiar cómo está el mercado y luego hacer lo que el mercado va demandando. No podemos nosotros marcarnos los objetivos que solo sean nuestros, es decir, si el mercado está requiriendo otro trato, entonces tenemos que detectarlo muy a tiempo, y ahí está el futuro de todo esto.

17. ENTREVISTA A J.E.G.

J.E.G. es varón de cuarenta y nueve años y veinticinco años de experiencia profesional en el sector. Es jefe de recursos humanos de una caja. Posee un profundo conocimiento del negocio bancario y de los procesos de transformación que se han producido en los últimos años.

Bueno, vamos a ver, yo te tengo que hacer también una salvedad con respecto a la caja, a la caja que ahora mismo estamos, estamos hablando, que es XXXXX, y es que se ha producido una doble, una doble evolución, y además, ... eh, bueno, yo creo que han incidido las dos cosas, esa, esa, esa evolución geográfica..., he dicho una doble, pueden ser hasta triple, la evolución que le han afectado a las demás entidades, como tal negocio, como negocio en sí, y a la caja pues en cuanto a las dos o tres variables, éstas que te decía: una es el número de personas y luego la dispersión geográfica, que nosotros tenemos.

Nosotros partimos, hace, hace diez años, pues prácticamente éramos una caja con cuatrocientos y pico de trabajadores, y eh... bueno aproximadamente en ese momento podríamos tener pues, unas ochenta oficinas o noventa oficinas más o menos, entonces, eh... a partir de ese momento, eh... en esos diez años que tu nos dices, aproximadamente, cuando se fusiona con la Caja XXXXX, con la Caja XXXX primero, la Caja XXXXX después a medias con la XXXXX, y después se ha ido produciendo las compras, la expansión por las provincias de XXXXX, de XXXXX. Bueno, entonces, a nosotros, obviamente, pues dentro de lo que son recursos humanos, y dentro de lo que es el negocio en sí a nosotros nos ha evolucionado muchísimo.

Hemos pasado de ser una caja muy pequeñita, pues, con muy pocos medios, posiblemente muy puntera en los temas informáticos, pero en cuanto, a la cultura, que es una cultura muy localista, muy de "andar por casa", es muy familiar, incluso en la relación de recursos humanos, desde el punto de vista de recursos humanos, pues una relación muy paternalista, nos conocíamos todos.

Eh..., yo creo que..., yo recuerdo en esa época, en la que conocíamos perfectamente, no sólo ya al empleado, sino a la familia, conocíamos a sus hijos, sabíamos los hijos que tenía, sabíamos todo.

Entonces, desde ese punto de vista, nosotros, a nosotros, este negocio nos ha evolucionado muchísimo, muchísimo, muchísimo. Obviamente el negocio en sí ha cambiado, el negocio en si ha cambiado, porque como sabes las posibilidades que tenían estas, las cajas de ahorro, en concreto, porque a lo mejor sería otra versión más del cambio, que se ha producido para nosotros, pues ese, pues ese poder entrar en una serie de negocios, que no, y poder intentar llegar a negocios, que antes no llegábamos, y por otro lado, también, los demás que se han metido en los negocios, los que antes éramos, los que, bueno a los que nos dedicábamos nosotros, a nuestros que teníamos.

Entonces, bueno, en ese sentido, obviamente, pues nos ha cambiado en estos diez últimos años, en los diez últimos años muchísimo nos ha cambiado muchísimo. A nosotros, vuelvo a decirte, la expansión también, nos ha afectado muchísimo, hemos tenido que ir adaptándonos, pues... siempre hemos ido pensando por esa “Economía de Escala”, siempre hemos pensado que teníamos que adaptarnos con los mismos medios que teníamos, te estoy hablando de servicios centrales, o los servicios centralizados, la informática, pensábamos que podíamos llegar hasta, bueno..., recogiendo, y soportando con la misma gente con la misma estructura, soportando, obviamente, pues eso ha cambiado, la perspectiva ha cambiado, y lógicamente, pues, te decía, a nosotros nos han cambiado, eh..., digamos la estructura, nos ha cambiado el negocio, nos ha cambiado la perspectiva desde ese punto de vista.

Quizá ese cambio, a lo mejor, para nosotros, ha sido también, muchísimo más grande de lo que ha sido estrictamente el negocio, lo que es la perspectiva del negocio ¿No?, ¿Te refieres desde el punto de vista nuestro de recursos humanos?, ¿No?. Bien, bueno, desde el punto de vista organizativo, desde el punto de vista organizativo no sabría yo darte exactamente, eh... la perspectiva, de la diferencia exacta que puede haber en estos momentos. Yo creo, que hemos mantenido, de ese organigrama que tu nos preguntabas el otro día: “Oye, ¿Cuál es el organigrama que hay aquí?” El organigrama que hay aquí, casi lo sabemos un poco de memoria, porque hay ahí un organigrama que está ahí explícito, pero que no..., que no, que no se explica, y que no... que todo el mundo se conoce más o menos donde está, pero no están ubicados, pero eso no está asumido como un organigrama rígido que está ahí...

Puede ser, entonces lo que te decía, era que en esa... en ese sentido, pues... yo creo que ha ido adaptándose, ósea, lo que es ampliándose, y yo creo que un poco las necesidades han sido las que han ido haciendo que se vaya reorganizando, reorganizando, las cosas pues un poco en función de las necesidades. Yo creo que, la fórmula, el organigrama ese básico, estaba ahí, y lo que yo creo es que se ha ido haciéndose ha sido ampliando un poco, en cada momento hacia donde ha sido necesario, pero yo creo que no se ha abordado de una forma “descarada” una nueva reorganización.

No se ha entrado, no se ha entrado... en una reorganización completa... No se ha hecho, no se ha hecho. Yo creo que lo que se ha producido, ha sido simplemente, pues eso, una, una, una fórmula de ir adaptando a la organización a las necesidades, que se van produciendo, ampliándolas por un lado, pero no ha habido una reorganización completa.

Yo creo, yo creo que, yo creo que, básicamente todavía, aunque se habla en el negocio, nosotros nos dedicamos básicamente al mismo de negocio, yo creo que tampoco se ha producido una, un cambio tan tremendo como el que se suponía. Yo creo que la gente sigue funcionando, pues casi de la misma, no de la misma forma. Eh..., obviamente no son los mismos empleados, no son los mismos lógicamente, pero se han ido adaptando poco a poco. Yo creo que precisamente, una de las ventajas que hemos tenido de esa expansión, que ha ido coincidiendo, la expansión geográfica en el número de personas, nos ha ido adaptándonos también, y entonces eso ha hecho que la gente, pues no haya necesitado una gran readaptación, porque la gente...

Ahora mismo me he acordado, hace muy poco, abordamos un plan de estas prejubilaciones, no se veía muy claro si era necesario aquí o no, pero que se abordó que doscientas personas aproximadamente, y yo creo que lo que fue, fue por dar salida, a la gente que bueno, que era prácticamente imposible que se adaptara ¿No? La gente que estaba un poco, ahí, ya porque..., que no tenía otra posibilidad de... problemas físicos incluso, en algún momento, y por problemas de formación.

Hombre, nosotros en el tema de la formación, la caja ha apostado muy fuerte, muy fuerte, incluso, en este tema, no solamente hay formación de lo que es negocio, o formación de productos, sino que se han generado ahí una serie de cursos, de formación de base, en la que se ha intentado, pues bueno, dar la posibilidad...

Sabes tú que, en un momento determinado pues hace veinte años, quince años aproximadamente, la exigencia de la gente era pues, bachiller superior, y en el mejor de los casos y formación profesional. La formación profesional ha sido muchas veces en algunos momentos, la base de la gente que ha ingresado, al entrar en la caja ¿No? Entonces, desde las perspectivas que tenemos ahora mismo de lo que va a ser la evolución de negocio a futuro, y un futuro que puede ser muy cercano, y cada vez es más necesario, pues el tema de la renta lo estamos ya haciendo generalizadamente y tienes que ir buscando gente para que pueda... Bueno, pues a la gente, que ya ha estado aquí en la caja, se le hizo, una especie de, una especie, bueno... de diplomatura, que decimos nosotros, y se le dio una formación que iba enfocada al negocio bancario, pero era una formación, que iba un poco, formación de base, se le estaba dando el tema que iba, que tenía que ver..., bueno, con la, con la, bueno, matemática financiera, que tenían que ver, pero de lo que trataba era, de, de, de suplir, esa formación de base que otros traían de la universidad, otros de la diplomatura, otros de su licenciatura.

Mira, nosotros... yo creo que por un criterio de... en algunas ocasiones se intenta mantener, digo se intenta mantener, pero ya son en temas muy concretos, como son poblaciones muy aisladas, poblaciones que es difícil encontrar gente, pues nosotros seguimos buscando gente que vive allí, que tiene esa... Ahora es verdad, que se va buscando más al profesional, pero aquí nunca se ha dejado de lado, y de hecho, pues yo creo que las grandes oportunidades que brinda la caja está por la expansión, pero no por el cambio, es decir, la gente que ahora mismo se ha ido de Director de una oficina, no ha sido porque haya sido suplido por otro, de los nuevos, o de los que hayan llegado, o se haya potenciado a la gente de fuera, ha sido porque se ha ido ya jubilados, o se han ido ya con sesenta años, pero no porque se hayan cambiado. Quiero decir, la apuesta es absolutamente por la gente de dentro. Nosotros, no traemos gente de fuera, y al decir los de fuera, me refiero a la gente que hay en entidades, que se dedican a fichar Directores...

Nosotros eso lo hacemos, cuando nos es imprescindible. Y ¿Cuándo nos es imprescindible? Pues cuando nos vamos a regiones que son un poco lejanas, que nos cuesta pues incluso trabajo, que alguien quiera irse, entre otras cosas, porque aquí hay muchas oportunidades, hay muchas oportunidades, porque localmente se abren también muchas oficinas, entonces pues la gente para

irse a Valencia a una oficina, pues le cuesta mucho trabajo, porque sabe que aquí tiene también, la oportunidad... entonces, la apuesta no es ni mucho menos por la gente que entra.

Otra cosa, digo, no, no para excluir a los que ya están, yo creo que... bueno, nosotros creemos que el futuro es la gente que entra, eso está claro y que la necesidad está ahí, pero eso, ese listón de la formación se ha puesto, pero se apoya..., se intenta la continuidad de la gente, se intenta que, que, que bueno... pues que no tengan ¿Cómo te diría yo? Que no, que no flaqueen ¿Eh?, Que no flaqueen y esos cursos que estamos diciendo...

Casi todos los cursos, y te diría los "generalizados", los generalizados son los que van para casi todos los empleados de la plantilla, van en ese, van con ese contenido... y en ese sentido, había un plan, el "Plan Quinientos", que se terminó hace muy poquito, que era por el número de personas que se pensaba que iban a participar, y así fue... (parte ilegible) y más, porque entre otras cosas, nosotros, el grueso de las oficinas, que son de dos personas, tres personas, la inmensa mayoría, quiero decir cuatro como mucho. Todas las funciones, pues prácticamente las tienen que hacer..., eh..., te quería decir..., me ha pasado del "Plan Quinientos"..., lo que te quería decir era precisamente, que estaban pasando realmente, que casi el noventa por ciento de todos los empleados de nuestras oficinas, estaba pasando por este plan, o que la mayoría de ellas, estaban en oficinas de dos empleados o tres empleados, y todos normalmente pasaron por ahí, porque, además, la atención directa en una oficina, la gestión directa es prácticamente, los tres..., las tres personas que están ahí, pues prácticamente tienen que estar ahí, haciéndolo todo.

Si te refieres a lo que antes comentabas de la segmentación, si se segmentaban los clientes... bueno, efectivamente la utilización de la informática para poder hacer todos estos..., utilizar estas herramientas, hay una, hay una agenda comercial también, que creo que está dirigida, en la que la gente pues tiene ahí sus visitas, las visitas que tiene que hacer, la gente que tiene que visitar, etcétera, etcétera, es decir, que hay..., no sé si te refieres a la, a la, a la... el procedimiento... a la conexión que, brrr...

Yo, yo, de todas maneras, te puedo decir también, pero por ser un poco realistas en esto, y es que la gente es reacia a eso. Y es reacia... y reacia a la utilización, yo te diría que continúa la gente funcionando, como funcionaba antes, con un conocimiento muy, muy de primera mano, muy cercano de toda la gente, la gente de la oficina.

La gente cuando entra, cuando entra por la puerta, saben quién es, y saben a qué vienen y saben lo que viene a hacer, y las gestiones, pues yo creo que la persona que entra, que no saben quién es, que no conocen de nada, que es la primera vez que entra, eso yo creo que... y es más, me atrevería a decir, me atrevería a decir que, a pesar de los esfuerzos que hacen los comerciales para que la gente planifique sus visitas, que eche mano de los listados, que... hombre hay un seguimiento de morosidad, lógicamente, informáticamente, está, no es que esté planificado, sino que tienen una información riquísima, pues de la marcha de la morosidad, de las necesidades, de si tienen un seguro, de si no tienen un seguro, si uno tiene un préstamo vivienda y no tiene un seguro, todo eso ya lo tienen marcado en el sistema.

[El contestar a las agendas comerciales] Hombre, claro, es un objetivo para el que lleva, para el departamento comercial... lo que pasa, es que yo creo que la "perversidad" no se la da la gente, la "perversidad" se la da cuando hay alguien, que su, su fin es la utilización es precisamente la utilización de esa herramienta. Es decir, es posible que alguien pretenda que la utilización de esa herramienta sea perfecta y que la gente la siga, de que la gente... y de hecho, hay algún departamento que lo tiene ahí ¿No?, Y que su fin o su trabajo es ese ¿No?, Y yo me imagino que eso, eso... pero, pero bueno, ¿No? Yo no veo a la gente, no es que esté en contra, no es que este en contra, yo es que yo creo que la gente es que está ya "tocá", ósea, la gente, lo que umh... lo que el día a día, minuto a minuto, está que... y eso le impide, pues sentarse y decir, yo me planifico, haciendo esta visita, ¿Por qué?

Pues porque cuando abro la puerta de la calle, la mayoría de las veces, hay ya cinco que están esperando en la puerta a que abras, entonces, así es muy difícil controlar... y esas herramientas son precisamente, para cuando uno lo que tiene, es la posibilidad de planificar su trabajo, planificar lo que va a hacer, planificar las visitas, planificar exactamente lo que uno quiere hacer. Aquí es que creo que vamos "al revés" en la mayoría de las ocasiones, en la mayoría de las veces.

Bien es verdad, que hay oficinas, yo creo y me atrevería a decir que son las que están no en Murcia, sino en las provincias limítrofes, que a lo mejor si le permitirían, y de hecho, si es posible que utilicen mucho mejor estas herramientas, porque ellos si que tienen que hacer una verdadera labor comercial, para captar clientes, para traer negocios, para ir a por el negocio. Las oficinas de XXXXX en Murcia, yo te diría que el problema que tienen es abrir las puertas y que no se le llenen.

Entonces, la gente, tiene, yo te diría que bastante con poder atender todo lo que le llega cada día, el problema está, y esa utilización de esas herramientas, que no puede ser por igual, ósea yo entiendo que no puede ser por igual, en esas oficinas, en la oficina, no se..., por ponerte de un pueblo pequeño, la oficina de... una urbana de Murcia.

Está claro [que en cuanto a la utilización de las agendas informáticas] se intenta que lo utilicen ¿No? Y se le intenta dar un sistema, una norma y todo el mundo dice, el que es responsable de esta herramienta, dice, eh... si, eso no se utiliza porque no quieren, porque es que si quisieran y, además, eso... cada individuo atiende cinco minutos, y aquí tardan no se cuantos... y tienes que tardar cinco minutos y no puedes tardar más de diez minutos en atender no se que..., pues entonces tienes no sé cuantos minutos para atender, para ir a visitar..., quiero decir, eso es fácil de decir, de decir, es muy difícil de decirlo a gente que ha estado acostumbrado toda la vida, a llegar todas las semanas, a tomarse el café con el Director y lo tienes que seguir haciendo, y lo tienes que seguir haciendo. Entonces, hombre, vuelvo a decir, hay otros que la verdad que tienen esos diez minutos y diez minutos más. Y es más, quizá todas estas herramientas que estábamos hablando, de agendas, de planificación, de venta cruzada que nos dicen... yo no las he visto funcionar, pero dice: "Oye aquí hay tantos que tienen un seguro, perdón, un préstamo hipotecario, y no tienen seguro, id a hacérselo, dirigida". Quiere decir, que no es que hayas estado allí, sino que te salen todos los que tienen, eh, eh, eh, préstamo hipotecario y no tienen seguro..., por ejemplo.

Entonces, lógicamente, eso me lo pueden a mí, si yo estoy en Valencia, urbana no sé que, que como no salga a la calle y meta gente, no entra nadie ¿No? Al que está aquí, en el Barrio del Carmen, es impensable.

Pero lo que pasa, lo que pasa, es que yo creo que lo importante y lo urgente, nosotros lo tenemos que ponderar, no podemos estar diciendo una cosa y después estar haciendo otra. Las cajas tienen el mismo negocio que un banco, y al final, están en el sistema financiero, pero es que las cajas, su sentido y su razón de ser, quizá sea tener una oficina en el pueblo ese, por allá perdido, que de otra manera el banco no lo tendría, ni en ese ni en veinticinco kilómetros. Entonces, lo urgente y lo importante, para la caja: ¿Es ganar mucho dinero?, ¿Es atender bien a la gente?, ¿Es dar el servicio que otros a lo mejor no dan? No podemos decir, que si nosotros estamos... (inaudible)

Yo creo, que es además nuestra razón de ser, yo no sé si habrá que cobrar cinco duros por recibo, habrá que cobrar diez y habrá que hacer el pago ese. No lo sé. Pero yo creo es nuestro trabajo, y a lo que nos hemos dedicado siempre, porque es que, además, seguramente si no lo hiciéramos nosotros, no lo harían otros. Digo no lo harían otros, porque seguramente eso no es negocio, es mucho más fácil tener veinte oficinas, manejar casi los mismos miles de millones que manejamos nosotros, y ganar a final de año veinticinco mil millones. Eso lo hacen muchos ¿Eh? Yo no sé si con esas perspectivas, si lo llevas al día a día del Director, pues lo urgente y lo importante lo sabe distinguir o no ¿No?

Efectivamente, entiendo lo que dices de lo urgente y lo importante, pero es yo creo, que nuestro "Sino" es tener las oficinas llenas de gente, que la gente entre allí por más cosas que lo que es el préstamo, y más cosas que... que entren a por mas cosas, quiero decir que...

Nosotros, sabes que tenemos un plan de imagen, en el que se van a cambiar todas las oficinas nuevas, se hacen con una imagen parecida, dentro de lo posible. A esta oficina que tenemos abajo, fue un diseño de carteles, de "Merchandising" ese que hablan, los que saben de esto, y las mesas..., hay unas mesas redonditas para atender a la gente. Se baja... ¿No sé si lo has visto eso?

Pero bueno, está hecho precisamente en función de un negocio distinto, que se supone que es al que vamos y una forma de venta, pues que no te pones un bunker ahí delante para que yo te pueda vender un seguro, y tenga que estar así... (risas) cosa que parece ridículo ¿No? Y de hecho, resulta ridículo porque, además,... como, cuando, se disparan objetivos hacia a toda la red, y se disparan

por igual, se le disparan a ese que tiene un bunker así, todo corrido, y que para entrar a ver al Director, hay que en el bunker, porque la oficina es en sí, un bunker, y para el que está en una mesa, en la que te puedes sentar, una mesita redonda, y podemos hablar un rato y podemos dedicar el tiempo que sea y te puedo estar convenciendo de que te hagas un plan de pensiones ¿No?

Entonces, se ha abordado ahora, un plan para cambiar todas, absolutamente todas las... toda esa nueva imagen, que no solamente es modernizar un poco esa imagen, que ya parecía que estaba empezando a ser un poco obsoleta, en colorido, en, en, en... las formas de... negocio que se lleva ahora, aunque vendas ropa, aunque vendas... y, eh... y bueno, sobre todo, físicamente, se ha procurado tener esa especie de sitio cómodo, para que no sea simplemente algo que uno va y se lleva, pide o se va, viene, sino que uno lo siente, que tenga otra relación, en la que puedas además de darle dinero... hombre, pues, de paso, ya que estás aquí, te voy a explicar, claro... pero fíjate que requiere de eso, pero requiere también además de tiempo.

Requiere de tiempo, personas y eso como sabes es dinero y, como sabes, resta de la cuenta de beneficios, y eso pues no le gusta a la gente. Pero bueno, como tu sabes es complicado, es complicado, pero la idea del negocio va por ahí y me imagino que la caja tiene que apostar, tiene que empezar por ahí. La realidad es esa...

Yo recuerdo hace nada más, cosa de un año, eh..., aquí parecía que el tema de Internet iba a cerrar todos los bancos del mundo, no de España, iba a cerrar los bancos y es que yo creo que iba a cambiar la vida a todo el mundo, y obviamente, no se ha quedado nada más, y pienso que con toda la potencia que puede tener, con todo lo que puede ser un tema de futuro, y de que ahí está, pues se ha quedado como una herramienta, como un sistema, como una vía más de negocio. Umh..., eh... esto tiene una variable, que yo que prácticamente, que es mas que de recursos humanos, de técnico financiero ¿No?, porque parece que el negocio cambia muchísimo, está cambiando muchísimo, tiene todas esas posibilidades, pero hay una parte que la que yo antes comentaba ¿No?, ese negocio que cubren las cajas de ahorro, o la caja de ahorros con, no sé cuantos cientos de oficinas, trescientas, doscientas aquí en Murcia, y en total trescientas cincuenta oficinas aproximadamente que ya tenemos, todo ese servicio no lo puede dar Internet. Hay una parte administrativa complicada, que cada vez se quiere quitar más, ahí está de atención de servicio, de servicio... y ese servicio personalizado, la gente lo quiere así, de momento lo quiere así ¿No?

Entonces, por una parte ¿El negocio hacia dónde va? Yo a los técnicos, les estoy oyendo, hoy hace ya mucho tiempo, que esto es un negocio maduro y que a continuación esto es un negocio que va en declive, esto de la “Banca Tradicional”, sobre todo el tema de la Banca está al por Menor, es el tema, tanto por los sistemas y por los medios que hay, como por el negocio que hay, que todo el mundo ya vende préstamos, todo el mundo da créditos y todo el mundo da plazos para pagar las cosas, y eso pues obviamente, estaba en contra de mantener este negocio, tal y como se mantiene.

Yo pienso que, el negocio está ahí, y esto no surge por generación espontánea, no surge y no creo que vaya a ir por un procedimiento, lo único que pasa que es posible, es que bueno, como otras muchas cosas, todo lo que hay en el sector servicios, asesoramiento, en la misma asesoría que hay en la calle, bueno, pues... antes en Murcia había cuatro asesores, laborales y fiscales y ahora hay veinticinco mil, todos están funcionando, la única diferencia es que ha dejado de ser negocio, tiene atención personal, pero no es un negocio como el que tenían antes los grandes asesores, había un gran asesor que tenía mucha gente trabajando y todas las empresas trabajaban con él.

Ahora resulta que hay un señor que es asesor, y que tiene veinte empresas, que vive, que tiene su medio de vida, y que al final el negocio ha cambiado. Pues no, lo que ha cambiado ha sido la gente que va a ese negocio, pero el negocio está ahí ¿No? La forma, el servicio, lo que genera, lo que realmente eh..., la actividad está ahí todavía. Aquí lo que hay, es muchísima más competencia, pero... en ¿Cuál va a ser el cambio fundamental de este negocio que nosotros conocemos hoy? Pues hombre... eso te tendrá que contestar un técnico, uno que conozca las finanzas o que conozca cómo funciona esto, pero... esta venta al por menor, este detalle, este prestamillo, esta fórmula... pues yo creo que va a ser muy difícil que esto desaparezca a corto plazo, esos servicios, esos servicios financieros que se dan en todos los sentidos, que se dan en el pueblo, que se dan en sitios, pues la gente tampoco quiere... la renta no es fácil de hacer y la gente no se la hace.

Te digo la renta por decirte una cosa muy concreta. Yo... ¿Qué tiene de dificultad una renta? Pues no lo sé... pero tu me lo haces, pues házmelo. ¿Qué dificultad tiene el cortar el césped de un jardín? Pues al final, si hay alguien que es jardinero.

Es posible que donde no puedas tener... es una gran empresa, que se dedique a la jardinería, pero es verdad que si, que hay un señor que puede tener dos o tres empleados, y ponerse a cuidar los jardines en una urbanización, ósea..., hay, me imagino que el cambio tecnológico... en ese sentido ¿No? Que haya servicios que se puedan prestar desde aquí, o que se diversifiquen muchísimo más, lo que pasa es que como dijimos antes, bueno, nos hemos podido meter en el negocio de todo el mundo, los grandes bancos abren cuentas de ahorro a los pensionistas y quieren coger cuentas de abono de nómina, y nosotros nos queremos meter en grandes inversiones posiblemente ¿No?..., pero bueno eso me imagino que tendrá su sentido, pues para sacar dinero de donde ahora cada vez es más difícil... en el que al final, en el que al final, se tiene que normalizar como tu dices..., tendrá que haber ahí un momento, en el que bueno..., el sistema tendrá que llevar..., pero yo creo que el negocio seguirá estando, ósea que era un poco lo que yo te decía antes, lo que cambia es la forma de llevarlo, la forma de..., pero me imagino que el que encuentre el camino y la medida justa, la medida justa, yo creo que ese seguirá, ese continuará.

Bueno no creo que te añada mucho más de lo que hayas visto, de lo que tu sepas, ya de por sí en este asunto, y bueno, de futuro, de futuro, ya hemos estado comentando... Estaba haciendo un repaso de las que hemos hablado, me imagino que nos hemos dejado muchas cosas que podíamos haber comentado, que podíamos haber dicho, y yo creo que hay una cosa, una cosa que yo te añadiría, con respecto a lo que este, a lo que si le puede afectaren este negocio a los empleados, al futuro de estas entidades y que quizá no sea una perspectiva, que todo el mundo tiene clara.

Y es..., te iba a decir, te iba a contar una anécdota, de una época en la que yo entré, hace veinticinco años por aquí, y una persona que entró conmigo me recuerdo que me dijo, el mismo día que entró, me puse yo a hacer el tema este de las nóminas y eso, me llega y me dice..., teníamos entonces veinticuatro años, y llega, oye y dice ¿Qué es lo que nos queda aquí cuando nos jubilemos? Y Obviamente esa es la mentalidad que, con la que entrábamos aquí todos, y con la que todos los empleados de banca, todos los empleados de entidades financieras entrábamos a..., entrábamos a... trabajar.

Es un sitio seguro, es un sitio que seguramente las cajas pagan bien, y hay un cambio fundamental, primero: ya no una caja no paga igual que paga, en proporción, a lo que hace cualquier negocio, cualquier empresa otra empresa, que pueden haberse unificado bastante los ingresos, dentro de ser una empresa segura, dentro de ser un trabajo seguro, pues... nosotros no tenemos mucha movilidad, eso es cierto, pero ya hay gente que ya se va de un banco, y se dedica a hacer cosas fuera, no de un banco sino de una caja, y eso antes era... era impensable, claro. Y... yo creo que a futuro, la gente entra con otra perspectiva y claro, en ese sentido. Yo creo que nadie hoy entra aquí, con esa edad y con esa... ya son licenciados, algunos ya tienen un master, entran y en principio si no ven carrera profesional, si no ven opciones de poder ascender, pues yo creo que piensan seriamente en buscarse otras opciones. Aquí ha habido momentos, yo creo que han sido momentos, en los que se ha empezado a producir esto. Nosotros, hicimos una primera selección de titulados superiores para Directores de oficina. Entonces..., hemos hecho algunas otras para informática, pero simplemente, licenciados, no querían que supiera informática sino que fueran licenciados y ellos les enseñaban. Ellos decían que con un licenciado le hacían informático en seis meses y así era de verdad. ¡Je!, ¡De verdad! La verdad es que fue así. Y allí entraron..., entraron químicos. Tenemos ahí gente en informática, que vienen con esa procedencia. Entonces, ha habido gente que se metió aquí, pensando que..., algunos eran abogados, otros eran..., había un químico, que es el caso que mejor recuerdo, porque ese se fue a los dos o tres meses... y entraban con la idea de en un año, ser Director de oficina, ósea, formarse e ir a hacer una carrera profesional muy rápida para ser Director de oficina, fue cuando se inicio un poco la expansión ¿No? Y muchos de ellos se fueron, muchos de ellos se fueron...

Si, porque se pensaba un poco, en esas oficinas un poco más profesionales, menos, menos eso que había ocurrido hasta ese momento... abro una oficina, en... por decir un pueblo, no porque sea el sitio...

En cuanto a los procesos de selección, pensemos por ejemplo en Ávila. Entonces, ¿A quién buscas? Pues me busco a alguien, pues que tenga prestigio, alguien que tenga... que conozca, algunos tenían un comercio, otros tenían..., se buscaba a alguien que estuviera relacionado y que tuviera "Buen Cartel" en el pueblo y eso era casi un seguro de, un seguro de eficacia y de funcionar. Y así ha sido. No ha sido un mal procedimiento, ni mucho menos, pero eso no es una urbana de Murcia.

Una urbana de Murcia era otra cosa y se iba buscando..., o en Cartagena era difícil encontrar, o que en Cartagena pretendieras que una oficina funcionara precisamente con los mismos motivos, o con las mismas motivaciones que...

Ese procedimiento ya no lo utilizamos. Cómo te comentaba al principio, creo que solamente lo seguimos utilizando, en temas puntuales. ¿Por qué? Porque te voy a decir: Cañada de la Cruz. En Cañada de la Cruz, yo creo que es difícil encontrar a alguien que quiera ir a vivir allí y que no sea de allí. Es difícil llevar a una persona para llevarla allí, no de Director, sino de Empleado, porque eso a lo mejor termina siendo una ventanilla. ¿Qué haces? Pues lo más práctico, porque es que, además, no tienes otra opción, es que aquello no tiene más negocio que las quinientas personas que viven allí, te has encontrado, y es muy difícil encontrar una persona que quiera trabajar allí, que quiera estar allí y que quiera sacrificarse y eso es un éxito casi seguro, porque es que una persona que esté bien considerada allí, pues es el que controla en estos términos. Osea, se utiliza para eso. Ahora aquí cuando estamos abriendo oficinas, por ejemplo, en la costa..., ahí estamos buscando un alemán. Quiero decir, ahí ya no buscamos ahí a alguien de...

Lo que pasa es que ya estábamos buscando, pues porque tiene que saber de idiomas y si hay una colonia de alemanes... tenemos que estar buscando un alemán, si buscamos en Valencia, puede ser un valor hablar en valenciano, porque si te vas a Játiva, no es razonable que vaya a llegar un Director y no vaya a saber hablar valenciano. Si puede ser, pero no para el negocio que estamos teniendo, que es lo que decía antes. Un señor que lleve, el Citybank, por decirte una entidad, y llega allí y tiene un negocio determinado y buscan una cosa como el Deutsche que estuvo pujando nada más, parece ser que hacia Fondos de Inversión y no daba ni préstamos siquiera, pero es que ni siquiera a los empleados, y los empleados tenían el préstamo en XXXXX. Bueno, pues esta gente, esta gente, obviamente te da igual que..., porque ese no tiene porque estar atendiendo a flanco al señor que viene ahí con su pensión, al otro que viene, es una cosa concreta. Nosotros si, nosotros lo mezclamos, pero no vamos buscando ya..., necesitamos gente, pues que luego sea capaz pues cuando no está el Director e Interventor, hacerle la renta a sus clientes. ¿Por qué le hace la renta? Por ver si tiene fondos, no tiene fondos, si le interesaría hacer un plan de pensiones, si tiene una nómina y su mujer..., y eso es..., bueno, obviamente, no puedes... tienes que buscar otra cosa... tienes que buscar un tipo... licenciado en empresariales, tienes que buscar un economista, tienes

que buscar a alguien que aunque no lo sea, mañana le des un curso de renta y en diez minutos... sepa de que va... Obviamente, no podemos... y ¿Por qué? Pues por lo que comentabas, ¿A futuro qué es esto? A futuro no lo sabemos, lo que si sabemos, es que alguien que sea capaz de aprender, que tenga facilidad o hábito de estudio, de aprendizaje y que tenga esa base , le va a ser mucho más fácil, eh.. bueno, conseguir, que sepa lo que tiene que saber, que se dedique..., sí además a eso..., le añadimos al perfil ese que buscamos nosotros, esa aptitud comercial para cualquier cosa, pues imagínate: Un "Mirlo Blanco", un "Mirlo Blanco". No lo conseguimos en todos los casos, pero por lo menos lo intentamos, por la incertidumbre esa, que decíamos antes... Y también es verdad, como te decía antes, yo creo que la gente ahora no entra pensando, en que me voy a quedar, que me voy a llevar cuando me jubile ¿No? Ese es quizá el cambio fundamental.

La gente entra aquí con cierta seguridad, porque saben que es una entidad..., pero dentro de las entidades financieras, se produce... mucha movilidad, hay mucho cambio, nosotros fichamos mucha gente de otras entidades, y yo creo que la gente entra ya concienciada de su carrera profesional, y si no quedarse ya con el sueldo de un Auxiliar Administrativo, yo creo que no es gratificante, para toda la vida. En cambio, lo es para gente de un nivel que nosotros estamos pretendiendo.

No sé si te habrá servido de algo lo que te he contado. Un poco nosotros estamos aquí... ya te decía que hemos ido arrastrando una experiencia que ha sido quizás lo que más nos ha formado. Esa experiencia que llevamos ya de veintitantos años en la caja, y hemos ido pasando poco a poco, por todos y cada uno de los..., siempre hemos ido pensando que el año pasado ha sido muy bueno y que el año siguiente iba a ser peor, hemos ido pasando todo lo que nos ha ido llegando y hasta la fecha hemos ido aguantando un poco con lo que hemos ido sabiendo, y otro mucho de intuición, que también creo que ha sido importante.

18. ENTREVISTA A J.O.A.

J.O.A. es varón, de cincuenta años, con treinta años de experiencia profesional en esta entidad bancaria. Es hijo de empleado. Tras iniciar su andadura en los llamados equipos de viaje, alcanzó puestos de notable responsabilidad en los servicios centrales de Madrid. A continuación regresó a su tierra natal, donde paulatinamente ha ido ocupando puestos de cada vez menor entidad. Es persona de controvertido prestigio profesional en la red de oficinas, aunque de incuestionables capacidades técnicas, está denostado por no formar parte de la actual corriente cultural del equipo directivo existente. Es un próximo candidato a la prejubilación anticipada.

Los grandes cambios organizativos se han producido sobre todo como consecuencia de la implantación de la tecnología. Teniendo en cuenta que el negocio bancario es el propio de nuestro sector, es susceptible a mecanizar fácilmente, porque son operaciones repetitivas, por lo que, por lo tanto, se pueden mecanizar fácilmente. Yo es... el cambio mayor que he encontrado ha sido ese. La evolución organizativa pero basada todo en el cambio tecnológico.

Lógicamente, se ha aligerado mucho las estructuras dentro de lo que son las oficinas y lo que son diferentes servicios de la banca y cajas de ahorro. Sobre todo banca y seguros son los dos sectores que yo entiendo que más ha incidido la tecnología o la informática mejor dicho.

Los cambios, los modelos organizativos al final y la postre son siempre los mismos, lo único que hay que dejarlos que funcionen y, en base a eso, se van cambiando, lo que no conozco yo, o por lo menos en nuestro banco no he notado es que las estructuras organizativas perduren durante muchísimo tiempo sino que va por modas o porque determinadas personas, personal directivo lógicamente, de la alta dirección del banco piensan que hay que seguir un proceso de "outsourcing", de externalizar servicios. Hay otros en determinados momentos, porque seguramente, porque la mano de obra del banco sea más barata los procesos eran a la inversa, y eso suponía cambio de estructura, por ese mismo..., esas tomas de decisión, provocaban esos cambios organizativos.

Bueno, yo la verdad es que como sólo durante cuatro años, tuve responsabilidad directa con el tema de personal, o de recursos humanos, lo que siempre he entendido es que no se puede ser adivino.

Por mucho que se haya estudiado, no puedes a determinar “A Priori” cual es el puesto ideal de la persona a la que estás entrevistando, o estás analizando. El devenir del tiempo y los hechos y la acomodación de la persona es la que al final determina la idoneidad de esa persona en el puesto o no. Y va mucho de no ser estricto ni cerrado en los decretos como personal de recursos humanos, ni que el empleado o la persona a la que se está analizando tampoco se sienta como constreñida y como que hoy se termina su carrera profesional. Yo entiendo que los puestos de trabajo y las personas tienen que tener siempre puertas abiertas, tanto por un lado como por el otro, para poderse mover y adecuar o adecuarse a los puestos o la persona o lo que haya.

[Proceso de Adecuación de la Persona al Puesto] Es imagen. Son todo operaciones de imagen. Al final la persona de recursos humanos del año setenta o setenta y uno, que fue cuando yo entré, con toda su buena voluntad sin utilizar terminología, ni método aprendido el resultado era el mismo que, pues, el gestor de recursos humanos que tiene el master y tiene no sé que y tiene no sé cuantos. Porque al final los puestos de una empresa bancaria son limitados, son los que son, serán muchos, habrán trescientos puestos de trabajo diferentes, pero son trescientos, no son trescientos mil. Y por lo tanto la adecuación de esa persona a esos trescientos puestos de trabajo posibles, eso es una cuestión de tiempo, suerte... Hombre, indudablemente hay una serie de características personales, a un tío introvertido no le vas a poder poner de comercial, y a una persona extrovertida, abierta y dicharachera, lo absurdo sería meterle en el “Back – Office”. Sería claramente desperdiciar posibilidades de esa persona de desarrollo. Pero vamos...

Sí, se ha evolucionado de forma llamativa. Desde mis tiempos jóvenes a ahora, ¿Cuál era el trato el nivel de relación jefe – subordinado? Indudablemente se ha evolucionado entiendo yo que en positivo, o por lo menos que coincide más con mi forma de pensar que no la situación anterior donde era el ordeno y mando, todo unidireccional de arriba abajo, no había “Feed – Back”, no había retorno de información. En muy rara ocasión se le preguntaba al empleado que opinaba o que podía a hacer para mejorar en su puesto de trabajo, en el trabajo, en no sé que... Indudablemente, hoy en día, no siempre, pero generalizando se ha mejorado substancialmente... ¿Por qué? Porque la dirección es más compartida, se comunica más con la gente, la gente, ósea el empleado, el “Currito” participa más, tiene más canales donde poder expresar su opinión o bien a “Viva Voce” o bien a base de buzones y de equipos de trabajo que se han montado en el trascurso del tiempo.

Ahora mismo no es que tengamos ese tipo de tal... pero esa vía siempre está abierta. Es más participativo ahora, el empleado trabaja, con mayor libertad y puede dirigirse al superior sin tanta traba y tanto formulismo y ...

Bueno yo participé en selección de personal en una determinada época del banco, donde históricamente, pues hacía muchos años que no ingresaba nadie. Entonces se necesitaba un determinado tipo de gente, que al final es casi, casi, es la misma que se necesita ahora, pero necesitábamos un grupo de operativos fuerte, que fuera capaz de crecer y de convertirse en personal directivo... pues en el transcurso de equis años, sin necesidad de una cualificación, título universitario, no sé que, no sé cuantos, preferentemente cogíamos gente de formación profesional, y a la vista de los resultados tengo que decir que con buen resultado.

Muchos, muchos, son y ocupan puestos directivos y estamos hablando de mi época de recursos humanos fue de mil novecientos setenta y ocho a mil novecientos ochenta y dos, hace diez años apenas. Luego hubo, también se empezó con la selección de personal comercial, pero no como técnico, licenciado en económicas, como Gerente de Empresas o tal, sino simplemente, simplemente, se... el primer paso que se dio en nuestro banco a nivel de selección de personal, con determinadas características, fue el comercial, el tipo comercial, el tipo de ventas.

Son muchos años... Estaba pensando que, yo me pongo a pensar (risas) cuando fueron mis primeros cursos de formación y realmente los di cuando ya llevaba así como quince años en el banco, que se dice rápido, y yo no recibí ningún tipo de formación en mis años iniciales como auxiliar administrativo interino, que estuve tres años de interino, en la Urbana Velázquez de Madrid, no recibí ni un solo curso de formación, ósea el aprendizaje se hacía "A Pie de Obra" y con varios maestros que habían en la oficina, que eran los viejos del lugar, los que enseñaban a los jóvenes a aterrizar, pero no de una forma reglada en absoluto. Ya te digo que mi primer curso de formación en el banco, pues lo recibí, estando ya viajando en el "Departamento Técnico" y fue un curso de Interventor, en Cercedilla, residencial, durante quince días. Bien es cierto que fue el primero, pero fueron quince días de cursos (risas), así que casi salí doctorado "Cum Laude" en esto.

Luego sí, a partir del año ochenta y cinco, una cosa así, pues la verdad es que me han dado cursos hasta incluso repetidos (risas), no se mantenía un histórico de cursos o por lo menos no se consultaba antes de citar al susodicho al curso (risas) y yo de "Display Write", que era el procesador de textos que teníamos, que era de IBM. Hice tres cursos... y los tres impartidos por IBM. en diferentes locales de Madrid y por diferentes monitores, lo cual me sirvió para perfeccionar, para perfeccionarme en el uso y manejo del "Display" (risas)...

No, pero reconozco que indudablemente, ha cambiado, ha cambiado la gente que ingresa ahora en banca, pues, casi, casi lo primero que hacen ahora es un curso de acogida, de bienvenida, para enseñarles lo que era, lo que es la estructura del banco, no se que... Y a mí yo me enteré, que D. Pablo de XXXXX era el presidente, pues porque lo veía en los papeles (risas), no porque me dijera a mí nadie en un curso, que era el presidente del banco.

La tecnología ha evolucionado pues con una progresión bestial ¿No? Efectivamente, sí. Entonces, lógicamente, ha avanzado la informática acorde con la informática doméstica. Yo me acuerdo de trabajar con un "Spectrum", ordenadores de este tipo, el primer ordenador que tuve tenía veinte megas y ahora el que tengo tiene cuarenta jigas de disco duro. Pues en esa proporción ha variado también la informatización del trabajo en el campo.

Si, en cuanto a la evolución de los sistemas de información, claramente es otro de los campos o factores que si se ha evolucionado, lógicamente con el apoyo de la informática, el cuadro de mandos de la unidad de negocios que se trate, bien sea Sucursal, Zona, Regional o Banco, son mucho más fáciles de obtener. Antiguamente, pues había que, los cierres anuales eran una historia donde todo el mundo hacía horas extraordinarias y tal, pero la mayoría de las cuestiones eran a mano. Ahora claramente, dándole al botoncito tiene el resultado y, además, ordenado de forma ascendente, descendente, de rojo a negro o de amarillo a azul, como lo quieras. Entonces, lógicamente eso permite al directivo gestionar mucho más eficazmente el negocio como gestor.

Bueno, lógicamente, la implantación de la tecnología ha liberado en tiempo mano de obra, antes para realizar determinados trabajos se necesitaba mucha mano de obra y esa liberalización ha permitido la ocupación de los operativos en atrás comerciales. Ese yo creo que es el cambio substancial. Luego, lógicamente, el mundo económico del país ha variado.

Ósea, en banca, tenían un “Status de No - Agresión”, hasta los años ochenta o una cosa así, todos los bancos aplicaban los mismos tipo de interés, las mismas comisiones y teníamos los mismos productos, ósea, cartilla de ahorro, cuenta corriente, crédito personal y... pare de contar, si, ósea si, que eran poquísimos los productos que existían, los productos se han complicado lógicamente, y se ha roto el “Statu Quo” de entre la banca, empezaron las guerras con la “Extracuenta”, las cuentas primadas, primero empezó la guerra del pasivo, y luego fue la del activo ¿No? Total que estamos en guerra permanente. Al final hemos llegado a una igualdad, la mayoría de los bancos ofrecemos los mismos productos, ofrecemos los mismos incentivos. Ahora últimamente se ha introducido en el mercado la “Banca por Internet”, que es otro reto a tener en cuenta, también provocado lógicamente por el cambio tecnológico y entonces, esos son los grandes cambios, la evolución que se ha producido, no ya solo interno sino externo en el mercado.

Lógicamente. Lógicamente se ha descargado la parte administrativa operativa de una oficina hace treinta años, nada tiene que ver y lógicamente la distribución de las fuerzas de una oficina eran el ochenta por ciento operativo y el veinte por ciento comercial y ahora casi, casi, se le da “la vuelta a la tortilla”, ese porcentaje se puede aplicar pero a la inversa.

Bueno, al final caemos en los tópicos que todo el mundo conoce ¿No?, Yo me acuerdo de cuando viajaba, pues de ver al tío de la boina, el tío del campo que entraba en la oficina y llamaba a la puerta del Director y pedía: “Da su permiso D. José” e indudablemente esa imagen ahora mismo no se puede dar, ahora entra y es Pepe y “Oye Pepe que tengo este problema, y a ver si me lo solucionas y tal” ya no puede haber ese distanciamiento “Cliente – Director”. Y hablamos de... la evolución de los puestos.

Lógicamente la propia competencia de entre los bancos ofreciendo productos ha obligado a la gente especializarse en la venta y a habido un cambio sustancial, hemos pasado los años, de hace treinta años, donde la figura comercial era el Director de la Oficina y una serie de señores que les llamábamos visitadores, que eran casi los “Secretarios de Lujo del Director”, que era quien realmente hacía el negocio y muchas veces no, hacía el negocio el letrado que teníamos en la calle colgado... y entonces la gente entraba, bueno sencillamente.

Ahora, con la competencia, con la diversidad de productos, ha obligado a la especialización de los gerentes, de los comerciales, y ahora tenemos, los Gerentes de Empresas especializados en los productos que se pueden vender a las empresas, Gerentes de Ventas que son los que venden al comercio y al no se que, los Gerentes de Particulares que son los que atienden al negocio de particulares y ahora últimamente pues todavía más se está segmentando la cuestión, ya estamos hablando de “Banca Privada”, “Banca Personal”, del “Agro”, de la “Empresa”... ya tenemos el ramillete de segmentos a trabajar es importante, y lógicamente eso ha requerido una especialización. Ósea, el cambio es ya sustancial. De una cosa genérica a la especialización.

Son mensajes, yo pienso que desde el año ochenta y nueve, noventa, me parece que fue cuando aquí se hicieron los primeros cursos de técnicas de venta, que fueron los de Martín Cohen, que se impartieron a toda España a toda la gente, con un desarrollo bestial... lo que sí está claro es que han llegado a calar una serie de mensajes, entre ellos los que tu comentabas: la identidad corporativa, el que todo el mundo levante el teléfono y diga: “XXXXX, Buenos Días – Dígame – En que puedo atenderle, no sé que...” el rollo que decía Martín Cohen, era mucho más largo y al final se ha quedado en XXXXX. Pero bueno, cuando descuelgan el teléfono, en cualquier sucursal del banco, dicen XXXXX ya es un hecho que identifica corporativamente la entidad que está descolgando el teléfono. En los temas de las técnicas de venta, en cuanto a gestión de presencia, aprovechar las oportunidades, en la gestión de colas, en no sé que... todo eso ha calado, aunque no se practique rigurosamente todas a la vez en la misma sucursal, lo que sí está claro es que en Bollullos Par del Condado, gestionan las colas de maravilla, porque el Director es un obseso con el tema ese, y ese tema lo aprendió de Martin Cohen. Ósea que realmente ha calado, no al cien por ciento, en el cien por ciento de las oficinas y en el cien por ciento del personal, pero tú a cualquier empleado del banco le hablas de la gestión de presencia y todo el mundo sabe de lo que va.

Buahh... estos son los mismos que los procesos organizativos. Entiendo que son modas y que lo que no puede tener una empresa es una estructura permanente, ni comercial, ni organizativa, y que el cambio es bueno, porque el cambio presupone caminar y moverse y todo lo que es moverse es evolucionar. No puede tener una organización estática durante años con una estructura organizativa idéntica y con una estructura comercial en cuanto a productos y a segmentos, en cuanto que el

banco focaliza sus esfuerzos hacia no sé que segmento porque en un momento determinado le interesa.

Si no lo tiene segmentado seguro que no va a poder realizar ese esfuerzo, por lo tanto me parece bien la segmentación. Que no sea permanente, pues también me parece perfecto, porque lo que no puedes tener es siempre la misma estructura comercial y tal, porque la propia economía y la propia sociedad es cambiante. Entonces lógicamente la empresa tiene que irse adaptando a lo que es su entorno, a lo que es su público objetivo: son los clientes, es la gente, es el pueblo, es la economía.

Viendo lo que ha evolucionado en treinta años la banca, te puede imaginar por lo menos los cinco próximos años, sin equivocarte demasiado. Lo que está claro es que el tamaño de las oficinas, va a ser menor, no vamos a tener oficinas mastodónticas, yo he conocido oficinas principales de capitales de provincia con ciento y pico empleados y ahora no queda ninguna, ni siquiera Madrid O.P. tiene cuarenta empleados, me parece, y en Madrid... y ya si nos ceñimos a Murcia, las oficinas de Murcia no pasan ninguna de treces o catorce empleados por eso. Yo pienso que todavía se van a reducir más.

La banca se tiene que acercar al cliente, y se tiene que acercar de la forma que sea, o bien físicamente estableciendo pequeños puntos de venta en determinados sitios, no sé si como ventanillas destacadas, cajeros automáticos desplazados en cualquier sitio, que eso es un punto de venta, o la "Banca en Internet", pero indudablemente yo pienso que por un lado las características: dimensión menor del tamaño de oficinas, mecanización adecuada, informática, cajeros automáticos, "TT.PP.VV", y todavía el gran reto que no sabemos lo que va a pasar, y es la "Banca en Internet".

Bueno, según el sesgo de cada banco, el nuestro tiene una decidida vocación de "Banca Universal" y, por tanto, a lo que está abocado es, si quiere seguir siendo "Banca Universal" es a seguir manteniendo sus oficinas de empresa, su segmento de particulares, de "Banca Privada", de no sé que, no se cuantos... y luego no perder en el caso de XXXXX su peso importante en el "Agro", en la "Banca Rural".

Pues así a bote pronto, no se me ocurre nada porque ya te he contado mi historia y mis vivencias durante treinta años (risas), y mi opinión sobre el futuro haciendo de "Rappel", pues ya lo que pasa es que te puedo contar lo que he comido este mediodía (risas), como hecho puntual del día de hoy, pero nada más.

19. ENTREVISTA A J.O.C.

J.O.C. es varón, de veintinueve años, con cuatro años de experiencia profesional, ocupa el puesto de director de zona. Tras iniciar su periplo como Gerente de Empresas en una oficina principal, accede al puesto de dirección en una oficina mediana. Es una clara apuesta de la entidad bancaria donde trabaja. Licenciado en ciencias económicas, en la actualidad realiza un master de post – grado por cuenta de la empresa.

Estoy en esto de la banca, te iba a decir por error. Yo estaba trabajando, yo empecé a trabajar llevando contabilidades en empresas en Elche, y luego tuve una posibilidad de ir a Cox, a trabajar con una auditora, que había dado clases en la Universidad de Alicante, para ir a trabajar con ella, tuve posibilidad de trabajar en un despacho de abogados en Elche, fui a Elche, y en Elche, estuve en un despacho de abogados un año y medio llevando el departamento, departamento financiero – fiscal, y aparte de todo el derecho tributario y llevando también contabilidades, llevábamos la contabilidad de pequeñas empresas y todo lo que era derecho tributario y derecho fiscal. Allí estuve año y medio y aquello fue la “leche”, aquello fue un master en suspensión de pagos... aprendí un montón. Luego me independice, es decir, dejé aquella empresa porque yo veía que el límite era... había unos socios y no estaban dispuestos a que, a que gente válida o con iniciativa llegase a la cúpula de la empresa o la cúpula del despacho. Me marché, estuve medio en sociedad pues, un tiempo, con un..., con un graduado social, llevábamos temas en marcha, sobre todo el tema de inspecciones fiscales. Y en todo ese tiempo, apareció XXXXX, apareció XXXXX y me dio la posibilidad de trabajar de Gerente de Empresas, que era lo que me gustaba el tema de empresas en Elche, y lo vi claro,

Ha cambiado todo. Si, cambia el segmento, cambia el sector y cambia el mercado. Totalmente, quizá en XXXXX mucho más rápido. XXXXX viene de un problema de una intervención, un problema de riesgos importante, desde la cúpula se asume y el banco asume que hay que “limpiar”, se limpia y el objetivo era limpiar, una vez que el objetivo de limpiar se cumple, el objetivo, es empezar a entrar y empezamos a entrar y en esa etapa entré yo, en el banco, en empezar a entrar a las empresas, a los clientes, en empezar a captar.

Pasan dos años de llegamos a entrar, entramos aquí, entramos allá y ya decidimos “Tenemos que Entrar a Saco” entramos a saco en el mercado, “Entramos a Saco” en todos los clientes, empezamos a captar a un ritmo impresionante y ahora ya no es captar, ya nos hemos estabilizado, oye, empezamos a pelear y duplicamos. Duplicamos en pocos días y en eso estamos.

Ha cambiado el sector, ha cambiado el banco, ha cambiado la idea del banco y ha cambiado la idea del banco tanto en lo que se refiere a la captación de clientes, como en lo que se refiere a los servicios que vamos a dar a los clientes, es decir, ha optado por la especialización.

Es decir, lo que, lo que se intenta es que... que se produzcan, que se produzcan efectos positivos, es decir, lo que se quiere, o lo que se intenta con la especialización es que no haya una oficina de empresas en Mula. Hoy en Mula no tiene sentido una oficina de empresas, en Mula tiene que haber una persona que entienda de allí, de la almendra, que entienda del ganado porcino, y que entienda de dos o tres cosas más. Pero no hace falta de una persona que sepa de promociones, ni hace falta una persona que sea un “Lince” en captación de empresas, ni que sea un “Lince” en colocación de depósitos en mercados secundarios, oye no, tiene que ser una persona que tiene que estar especializado en ese mercado.

Yo personalmente estoy contento, creo que el banco lo ha hecho bien, el banco lo ha hecho bien, yo creo que se ha metido en, se ha metido a fondo en lo que es el banco y en que sitios está y en cómo debe estar. Osea a lo mejor el banco, una oficina... en un sitio industrial, cuando estamos en un grupo y hay un XXXXX, pues oye a lo mejor tiene, depende, depende de lo que esté ganando, pero XXXXX yo creo que sobre todo en la zona rural, en las zonas rurales, es la mejor. Vendrá XXXXX, vendrá Caja XXXXX, pero si tu te vas a Moratalla, y vas a XXXXX que es el banco de “Toda la Vida”, por donde siempre ha venido la pensión cuando la gente se iba a la vendimia a Francia, por el banco XXXXX y seguirá siendo XXXXX y eso de la marca vende.

Ahora es primordial, vital, la organización y la disciplina, yo creo que es... la disciplina como orden, no como castigo, la disciplina como orden es vital, y en ese “Ser Vital” yo creo que nosotros siempre hemos vendido, es decir, una persona siempre en banco ha vendido, pero a lo mejor no ha tenido la percepción de que era un comercial de banca, de que era un gestor, de que era un comercial, de que vendía dinero, pero ahora es un poco el asesor del cliente, seguimos siendo asesores de

clientes, pero lo veíamos, como bueno, no está haciendo un favor... no, no, perdón, no nos está haciendo un favor, es decir, nosotros le vamos a dar una posibilidad, le vamos a dar un dinero, le vamos a cobrar un dinero, pero nosotros lo que tenemos que hacer es vender dinero. Creo que ahora la red si asume que somos gestores, y para hacer esas gestiones tiene que haber, tiene que haber un orden, ¿Cuál es el orden? El método comercial.

Vender es hacerlo correctamente, colocar son las prisas. Cuando tienes prisas colocas y eso, eso es "Pan para Hoy y Hambre para Mañana" Yo creo que como todo plan de acción comercial sino lleva objetivos asociados no tiene sentido, es decir, tú todo lo que haces, ordenadamente en la vida, tiene que tener un objetivo, más o menos ambicioso. Si tú haces una carrera, tu objetivo es finalizar tu carrera para luego... cuando tú te vas un día a correr, oye tu objetivo es hacer tus veinticinco minutos, pero el objetivo siempre lo tienes que tener. ¿La intensidad del objetivo? La intensidad del objetivo siempre debe ir en función, a lo que se le puede exigir, a depende que personas o depende que redes comerciales.

Creo que los objetivos no son exagerados, otra cosa es que haya excesivos y a veces en la percepción de "La Gente de la Red" es que se pierde, que hay muchos, pero si tu clarificas los objetivos que tienen que hacer, y le dejas claro eh... hasta donde tienen que llegar, y cuales son los importantes y a que se tienen que dedicar, ya no hay ningún problema.

Es el día a día, el día a día es lo que te come, el día a día es lo que te come. Es decir, la presión... yo creo que la presión, incluso el stress que algunos Directores comentan, oye eso depende del "manejo" de cada Director. Hay Directores que están funcionando muy bien y no sienten la presión. No sienten la presión, porque están en el día a día, están ordenadamente, hacen sus gestiones, hacen su venta y consiguen sus objetivos y no tienen esa presión. Pero desde luego, cuando tu vas, un día te vas a correr, y ves que no llegas a los veinticinco minutos... pero si un día lo haces en veintiséis tampoco pasa nada. El día siguiente lo harás en veinticinco.

Yo siempre he trabajado en equipo. Yo en una oficina... mis principios en el banco era una oficina de quince empleados, allí el trabajo en equipo era primordial, ósea, era importantísimo, yo creo que se hacía de maravilla. Lo que ocurre es que te tienes que integrar en el equipo, lo que no puedes es hacer y llegar y decir, no yo paso del equipo, paso de vuestra "película", paso de todo, voy por libre y me lo voy a hacer de maravilla. No, yo creo que te tienes que integrar en el equipo. El tema del liderazgo, eso ya depende de las personas. Hay personas que tienen, que tienen carisma, y lo transmiten y lo reflejan y lo irradian, y esa gente son líderes naturales y luego los hay, pues oye que, que crean climas y ambientes de trabajo sin tener ese carisma, pero muy bueno,

Yo intento que todas las personas promocionables en mi zona, que sean promocionables aunque sean en otras zonas del banco. Además, yo he tenido casos de personas que han saltado a otras zonas y les he dicho: "Oye, vete, porque tu vas a estar en un mercado que va de esto... vas a estar en una oficina con cuatro veces el negocio que tienes aquí y con el doble de empleados y esos te va a dar un bagaje profesional importantísimo, no te lo pienses... y personal, por supuesto... no te lo pienses, márchate, márchate, es decir, tu tienes una carrera y lo que no se puede hacer es cortar una carrera, por no sé... incluso por egoísmo, oye". Yo quiero mi zona, yo puedo querer mi zona, que esté este profesional, pero si a este profesional le ofrecen mañana ser Director de Zona de otra zona, oye, yo no puedo decir no.

La formación, la puede dar la experiencia. Es decir, la formación es vital y yo creo que todo, toda persona que desempeña un puesto tiene que tener una formación y en mayor o menor medida, no es lo mismo una persona que está haciendo pues una operativa de caja que puede ser más sencilla, que otro que está pues analizando un balance y luego dando un riesgo. La función tiene que darse en función del puesto de desarrollo, pero la formación es vital, y la da la experiencia a veces, ¿Eh?

La formación depende de la persona que quiera formarse. Es decir, nosotros podemos dar una formación... o recursos humanos puede dar una formación, eso es vital... el Director de zona tiene que formar a su equipo, quizás en menor medida de lo que tiene que hacer la "UTR", la "UTR" tiene que formar a su equipo, pero la persona se tiene que adaptar y aprender rápidamente. Cuando mandamos a un Director a una oficina en concreto, a un Director joven, Director novel a una oficina, sino es capaz de empaparse de todo lo que hay y aprender, viéndolo una vez... es difícil... y la formación muchas veces la da la propia experiencia.

Pero aparte de esa propia experiencia, la formación, lo que es... oye el ir a Madrid, el ir a un curso, el ir a un master, el ir a un tal... eso es también necesario.

¿No hay formación en la gente que no está dentro de la carrera promocional? No yo creo que no. Yo creo que no, por lo menos dentro de los profesionales de banca, hay gente que su cometido es el truncamiento de efectos y lo hace de maravilla, y lo hace de maravilla y no se niega a hacer ambas cosas.

No la formación, no, se está substituyendo el "Puesto – Persona" por el "Puesto – Máquina", sin duda, eso es, eso es normal, la industrialización, eso es normal, lo que ocurre... la industrialización. Es decir, eso es normal. Antes... te metías en una cadena de montaje de zapatos y hacen falta dos personas y no hacen falta más, antes hacían falta veinticinco personas en una cadena de montaje. O te vas a ver una fábrica de alcachofas, de deshuesado de alcachofas y la llevan veinticinco personas y están produciendo pues del orden de cuatro mil millones de pesetas al año. En banca pasará lo mismo, en banca lo que habrá, entiendo yo, serán comerciales, ósea comerciales, comerciales y gente que atienda al público, todo gente de cara al público, el "Back – Office" desaparece, yo no lo encuentro sentido, si una persona puede poner una libreta al día, ¿Para que hace falta una persona en ventanilla? Cuando esa persona se puede dedicar más al contacto con el cliente. Yo prefiero a una persona que esté con "Una Sonrisa de Oreja a Oreja" cuando viene un cliente, para atenderlo, para hablar con el cliente, a una persona que esté detrás de una máquina poniendo una libreta al día. Oye no.

La libreta que la ponga la máquina. Yo lo que quiero es que esa persona le diga: Oye, ¿Cómo fue ayer el partido de fútbol? o ¿Cómo fuiste ayer con tu mujer al teatro?, ¿Y qué pasó no sé que...? Tener cierta relación, cierta amistad, cierto contacto y que se venda, que se venda... perfil comercial y muchas ganas. Ganas de trabajar y ganas de aprender. Lo que ocurre es que si dos vendedores son igual de buenos, pero si uno de ellos tiene formación tributaria, no hay color, si vas a vender un "Extra - Inversión en Fondos", la persona que no tiene formación tributaria le va a costar más... si tu vas a una empresa y sabes analizar balances, pues te será mucho más fácil, tomar una decisión de riesgos con ese cliente, que si no lo tienes, entonces yo entiendo que se pida todo eso, entiendo que se pida todo eso porque... sin duda, ahora hay gente que tiene sus carreras sus masters y demás, pero le falta el perfil comercial, que probablemente sea lo más importante, es decir, el perfil

comercial, para lo que es movimiento de red, otra cosa es que en servicios centrales una persona que está en “CUSUR”, el aspecto comercial probablemente no lo necesite, pero una persona que está en la red si necesite un perfil comercial importante. Dentro de lo que es conocimientos, pues si el perfil comercial es el mismo, mejor que tenga conocimientos. Ahora entre una persona con muchos conocimientos sin perfil comercial, y una persona con pocos conocimientos y perfil comercial, yo prefiero el perfil comercial, porque el que tiene muchos conocimientos le costará coger el perfil comercial, ahora el del perfil comercial, probablemente con el día a día, con el trabajo, con los cursos cogerá al de la formación.

Una persona que está vendiendo fondos de inversión, no necesita conocer las teorías de la oferta, la demanda y la curva y el tema de la revisión necesarios... ni tiene que saber de series temporales. La persona que está vendiendo, un “Extra - Inversión en Fondos” tiene que conocer algo de la legislación tributaria, ahora yo tampoco le pido, no sé que se ponga a liquidar impuesto de sucesiones y donaciones, pero si que tenga una serie de conocimientos básicos, que pueden ser propios, oye desde hacerte la renta o el impuesto de patrimonio. Un “Masterizado”, con esos conocimientos y con todos los conocimientos en recursos humanos, y en control de gestión y en todo lo que tu quieras, y una persona “Sin Masterizar” con un perfil impresionante, y unos conocimientos básicos de renta, yo quiero el del perfil comercial.

Sin duda las oficinas nunca desaparecerán, pero yo creo que el número de oficinas si que desaparece. Todo el tema de la “Banca por Internet”, yo creo que tiene que explotar de aquí a poco tiempo. Entonces, lo que es el personal, ósea la UTR, organización y demás, yo creo que el número de empleados va a disminuir sin duda, yo creo que las prejubilaciones está muy bien, es decir, que nosotros bajemos la media de edad del banco es muy interesante... Yo creo que interesante, porque si bajas la media, primero por una cuestión física, es decir, tu a una persona de sesenta años, no le puedes pedir que trabaje, pues no se, a un ritmo fuerte y qué, además, coja el coche y que haga una gestión en el polígono industrial, no, porque físicamente, no lo va a poder aguantar, es por un problema físico. Pero a parte por un problema, o quizá no tanto, es decir, el cambio de mentalidad de una persona con sesenta años...

Yo creo que la banca del futuro la veo en Internet, muy poca gente en la oficina, que todo lo hagan máquinas, en el caso de los automáticos, que ya te ponen la "Libreta al día", la XXXX tiene cajeros automáticos que te ponen la libreta al día. Pues oye, se quita, se quita a la gente de oficinas. Oficina como escaparate y como necesidad de tener que ir a por dinero físico, o tener que ingresar dinero físico, "Banca por Internet" y comerciales en la oficina. Ya está, ya está. El tema del "Staff", yo creo que también va a desaparecer por el tema de las fusiones. Todo lo que va a..., todo lo que ha sido el tema de las fusiones y toda la unidad en banca que ahora anda en cuatro grandes grupos, pues lo que va a hacer desaparecer un montón de "Staffs", y fíjate que yo tengo más miedo al "Staff", a la desaparición de un "Staff", que a la desaparición de un buen comercial.

Un buen comercial trabajará siempre en banca sin ningún problema, sin ningún problema. Pero una persona anclada en el pasado, sentada a la silla en el "Staff", dedicado a dar una tecla para contestar el correo electrónico... hace falta uno, no hacen falta cuatro, entonces tres sobran. ¿Se podrá reciclar?

Con la reconversión del sector, y que toda esa gente tenga un perfil comercial y pueda funcionar como comerciales, como gestores. Ahora sino, si siguen anclados en el pasado, si se les "Mueve el Queso" y no reaccionan, pues mala cosa... el cambio en el sector es rapidísimo. En tres o cuatro años que a lo mejor en otro sector, es una pasada... Yo te puedo hablar del tema del calzado, que es el tema que yo conozco. En el tema del calzado, el calzado ha tardado, yo te puedo decir quince años en cambiar su estructura y todavía no la ha cambiado... Sin embargo, en la banca, en tres años, el cambio ha sido radical, por lo menos en XXXXX ¿No?, No ya solo en XXXXX, yo creo que en el sector.

Se pasa de una banca a otra banca más diferente. Y la banca diferente, yo creo que ahora, con el tema de, de, de Internet y todo el tema de avances tecnológicos va a ser tremendo. Yo creo que se han dado cuenta. Antes el cliente iba a la oficina, ahora el cliente hay que buscarlo... somos muchos, lo que hay es lo que hay y no hay más. La competencia es mucho mayor, la competitividad es mucho mayor.

20. ENTREVISTA A J.O.CH.

J.O.CH. es varón, tiene cuarenta y nueve años, con veintiocho años de experiencia profesional en el sector. Tras una azarosa vida profesional que le llevó a ser director de oficina, tras un despido improcedente y su posterior readmisión, simultanea su actividad sindical con las labores de cajero en una oficina rural. Persona de una sólida formación intelectual, es un próximo candidato a la prejubilación anticipada.

Van ya veintiocho años. Empecé con veintiuno a punto de cumplir veintidós. He recorrido diferentes puestos en diferentes bancos... El inicio, mis oposiciones. Las hice para entrar en el Banco de Santander. Entonces había dos plazas, saqué una, eh... salí destinado a Palma de Mallorca, salí como administrativo, a los dos años y pico, tres [inaudible], conseguí salir de la isla camino de Albacete, entré en el Banco Coca. Ya en el Coca, fuimos absorbidos por XXXXX, y hasta la fecha en XXXX. Desempeñé diferentes puestos, pues sí, porque he sido administrativo, después oficial segunda "por chuscos", oficial primera por capacitación, Apoderado, Cajero, Interventor, Director y nuevamente Operativo – Administrativo, en función administrativa...

Está claro que se va acelerando el cambio, dentro del sector es progresivo, ósea, cuanto más tiempo pasa, más rápido es el cambio que se va produciendo, y mayores son las exigencias del cambio que se pide al personal de las oficinas.

Yo es que dudo mucho, lo de la cantidad y calidad de trabajo [que] se está viniendo a los empleados, yo pienso simplemente que se está haciendo otro tipo de trabajo con el que se hacía habitualmente en las oficinas bancarias. El negocio tradicional de banca, y como tal negocio, se ha perdido de vista.

Anteriormente, nuestro trabajo en oficina, consistía en llevar y tratar de atraer negocio tradicional privado, aplicación de remesas de papel comercial, solicitud de operaciones de crédito o préstamo que aportaran al banco, nuevas formas de dar y colocar un dinero rentable, fidelización de clientes que nos presentaran así mismo otros clientes que nos permitieran ampliar nuestra base de contactos, apertura y mantenimiento de cuentas corrientes y plazo fijo, aportar pasivo por un lado, procurar que el activo sea a través nuestro.

Perdimos la “comba” la banca, por el tema de las pensiones y la domiciliación de nóminas, por falta de agilidad en el sector, y desde entonces, pienso que vamos arrastras.

El empleado ideal, a mi modo de ver, tiene que ser una persona, comercialmente agresiva, en el sentido de que no es que tenga que captar, ni que tenga que aportar, sino que tiene que vender, una persona activa en el tema de venta, de estar con los productos, no pertenecientes al sector, cómo es la venta de seguros, cómo es el... automóvil, personales, de riesgo – todo hogar, sobre todo riesgo – hogar, tiene que vender vajillas, tiene que vender ollas, tiene que vender DVD, tiene que vender bicicletas en un momento determinado, y..., eh..., en muchas ocasiones, los métodos que le dan a la persona para que sea capaz de realizar ese tipo de trabajo, no son profesionales, no son “mimbres” reales, sino que cuentan siempre con que el personal va a ingeniárselas para sacar adelante una campaña, por su “gracejo personal”, o apoyándose en las amistades que ya tenga, en las sucursales en las que tiene que operar, seguir luchando porque oye, este producto, que están tratando de colocar, sea lo mejor y lo que más le interesa en ese momento al cliente, sino simplemente por conseguir unos objetivos, que el banco está apretando para que tu consigas de cualquier manera.

Es que para el conocimiento de las herramientas informáticas, no es menester trabajar en un banco, ni hace falta siquiera trabajar en un banco para conocer eso. Hoy por hoy ¿Quién no conoce a nivel de usuario lo que es el manejo de un ordenador? Y más cuando tu sabes que el sistema Windows te va llevando de la mano, pantalla por pantallita, con un sistema de entrada en ayuda a cada uno de los diferentes niveles. No te hace falta ser un especialista en nuestro trabajo para estar en un banco.

Lo que está claro, es que “A nadie el amarga un dulce”. Entonces, si yo tengo un comercio de zapatería, prefiero un dependiente de zapatería que sepa hablar inglés y que sea economista.

Entre otras cosas, porque tendrá mejor educación, y yo, oye, mira, yo voy a acabar como dependiente de zapatería, pero si es más educado y encima me sabe hablar inglés, por si acaso me entra alguien en la zapatería, pues oye, eso que va en el sueldo, y eso que me ahorro yo.

La verdad es que yo pienso que muchos de estos compañeros, que han estado trabajando en algunos bancos, a los que no se les ha reconocido su capacitación extraprofesional, me refiero a su capacitación como economistas, o como empresarios o como abogados, con muchas licenciaturas

que tuviesen a la hora de llegar y entrar a trabajar como empleados de banca, en el momento en que han tenido la más mínima formación, han llegado y han votado en dirección a otra empresa, donde ya lo que les pedían era la parte de su cualificación profesional, era una experiencia en el mundo laboral, ¿Eh? Entonces la banca les ha servido como trampolín, para llegar y poder aportar una experiencia curricular ¿Eh? Mas que por lo que la propia banca en si les ofreciese en ese mismo momento.

Entonces, esa relación “simbiótica”, yo no sé exactamente quien es el “parásito” y quien el “parasitado”, ja, ja, ja..., pero lo cierto y verdad, es que es rentable para los compañeros, que han llegado y han estado trabajando en el banco, poco rentable para el banco porque ha hecho una inversión en tiempo y en formación en gente que desde un principio, no tenía interés en quedarse en el sector, porque no se veían en el sector, no eran empleados de banca, era gente que buscaba la experiencia curricular, y eh..., entonces, eh... es rentable para el empleado, y poco rentable para el empleador.

Al mismo tiempo, lo que tu decías, de rebote, produce un efecto desmotivador, hacia el resto de la plantilla que viene de atrás, que si que tiene un arraigo en el sector y un arraigo profesional, eh... inclusive una plantilla que si que tiene también, no el mismo porcentaje en cuanto a titulación, pero si que tienen unas titulaciones académicas, si que tienen unos conocimientos previos de su trabajo en el sector, o inclusive posterior, porque se han preocupado de hacer cursos universitarios o profesionales, dentro del banco, ya sin con..., la tranquilidad de tener un sueldo, eh..., que te permitiese seguir estudiando, y a los que tampoco se han molestado en saber, que el propio banco, si su personal estaba más cualificado de lo que se suponía, era para el desarrollo de las condiciones que el banco le tenía encomendado, lo que pasa es que era mucho más cómodo no mover al personal y así tener que seguir resolviendo la papeleta, y traer a una persona de fuera que le vas a tener que pagar cuatro pesetas y media porque no tiene antigüedad y no le pagas en función de la titulación que te aporta, ¿Eh?, te pago cuatro pesetas y media y encima vas a estar trabajando desde las ocho la mañana, hasta las ocho o nueve de la noche y encima agradecido, por que resulta que tienen personal en formación o tienen personal en prácticas, o bien te lo mandan de una “ETT”, o bien te lo manda..., o bien te lo manda, decíamos antes... está aprovechando una experiencia curricular.

Antes se decía: “Oye mira a ver si colocas a mi hijo en el banco que no me sirve para otra cosa” ¿Eh? Si, había una época en que entrabas de “Personal Subalterno”, entrabas de botones, eran zagales que su misión era llevar papeles de una mesa a la otra, y que no necesitaban tener mayor cualificación..., de ahí hemos pasado a un personal que debe tener una educación, que debe tener unos estudios, algo que debe saber vender un producto, tiene que tener como mínimo unos conocimientos mínimos de que es lo que está vendiendo... que sepan lo que es un seguro, que sepan lo que es un plan de pensiones, que sepan lo que es un fondo de inversión, en fin mil y uno productos...

Se substituye por ser un “Usuario de Terminal”, porque no hace falta conocer contabilidad, no hace falta conocer derecho mercantil, no hace falta absolutamente... no hace falta conocer aritmética porque las operaciones no hace falta resolverlas, no tienes que calcular intereses, no tienes que liquidar remesas, no tienes que aplicar papel como se aplicaba anteriormente, cesión de comisiones de las diferentes plazas dependiendo de que fueran bancarias y no bancarias o no bancarias, antes había una serie de conocimientos que han sido substituido por los conocimientos de una base de datos, y esa base de datos, esa base de datos es la “repera” ¿Eh?... Y tu no sabes si contabiliza al debe o al haber, no sabes si juega una cuenta o juega otra, si con impersonales o juegan cuentas personales...

Hombre está claro, está claro, que con los servicios informáticos, en el caso concreto del banco donde yo soy empleado, pues hemos pasado de ser una plantilla de unas dieciséis mil personas ¿Eh? Hasta ser unas once mil personas y pico y seguir bajando, está claro, claramente, que la informática está substituyendo personal, lo que está claro que los equipos informáticos, no plantean problemas de salud, no te plantean problemas de huelgas, no te hacen reivindicaciones salariales ¿Eh?, Y piensa que trabajan veinticuatro horas al día, entonces, está claro que la máquina va substituyendo al hombre en determinadas cuestiones.

Yo supongo que esos son palabras ciertas en una macroestructura, en la que realmente en el cómputo general, o en el cómputo global hay una liberación de horas que son para destinar a otro tipo de actividades, pero la presión te lleva a trabajar lo suficiente como para que te ganes un “Jornal” que te permita dedicarte a esas actividades extralaborales. Pero si tu no puedes, tus necesidades básicas o si lo que generas es paro, o si lo que generas es otro tipo de presión, que

hacen que la persona para evitar y no enfrentarte al desempleo, tienes que estar catorce horas defendiendo su puesto de trabajo. Malamente esa persona después de catorce horas va a tener tiempo suficiente para dedicarse a actividades de ocio, cuando su actividad es comer y acostarse, para poder estar al día siguiente otra vez.

No pienso yo que llegue a la parodia de “Tiempos Modernos”. No creo que sea el operario de la cadena de montaje el que apriete siempre a la misma tuerca, eh...

Pero siempre y cuando esa persona sepa discernir, entre ir apretando y la función que está haciendo, y que lo sepa hacer con espíritu crítico y aceptando su limitación y aprendiendo a reírse de si mismo, y reírse de sus lecciones ¿Eh? Pues será muy difícil que se robotice. Ahora, antes había unos trabajos, en que estaba el clásico señor que estaba invitado a poner sellos de numeración en las remesas de efectos en la central de descuento, que le llamaban “Servicio de Inteligencia”, incluso se numeraba al cabo de la mañana siete mil efectos ¿Eh? Con el sello de entrada de la cartera de efectos – pesetas ¿Eh? Eso era totalmente deshumanizador, pero bueno, ellos se reían, ellos sólo, decían que estaban en la “Central de Inteligencia” ¿Eh? Y eran capaces de bromear con ese tipo de trabajo, absolutamente pesado...

No se ha buscado, en realidad no se ha buscado, la adecuación de la persona, el puesto a la persona, esto jamás se ha buscado. Lo que se ha buscado normalmente ha sido, favorecer la antigüedad de la persona en la oficina, de la persona que era más antigua se promocionaba, cuando se jubilaba el Interventor de la oficina, entonces el apoderado más antiguo, o el empleado que llevaba más años de “Mili” en la oficina, era el que normalmente llegaba y le ascendían a ese puesto, y siendo el apoderado el que substituía al Interventor, el empleado que llevara también más años en la misma oficina, y que nunca... ese era el tío que iba a pasar a ser el apoderado ¿No?

Por lo cual prácticamente, pues las papeletas estaban hechas y aciertas antes de que... tampoco se pensaba que fuera especialmente simpático, o que tuviera un trato agradable con la gente, lo único que primaba era que, bueno, que había tantas personas y que flanco y aunque no le gustara el cara al público, pues tenía que estar ahí, por si acaso tenían que coger un chaval nuevo... no se, no se planteaban... casi, casi de “Funcionario”, en el mejor sentido de la palabra ¿No?

El de la ventanilla de ocho, de nueve de la mañana a dos de la tarde y si se pone usted muy pesado “Vuelva Usted mañana”, que ya le veré esto cuando pueda ser. No existía esa relación “Cliente – Banco” que existía un servicio de calidad y rapidez.

Mira no lo sé. Sinceramente no lo sé. En banca no ha sido un sector especialmente solidario, dentro de las oficinas. Desconozco cómo funcionaba el tema en los grandes centros y a otros niveles de compañerismo, de solidaridad, de gran familia. Eh..., lo que está claro, es que cuando el “Monstruo” es muy grande o cuando tiene muchas cabezas, es muy difícil que funcione como una familia..., siempre surgen sus rencillas, envidias, en toma de posturas ante una situación o antipatía personal de una persona hacia el grupo, de un grupo hacia otra persona. Actualmente, bueno, hace unos años pasamos una temporada, en la que las políticas de recursos humanos, de personal, fueron realmente agresivas, donde las bajas incentivadas, las bajas impuestas, y el “despido... rampante, mondo y lirondo”, eran “el pan nuestro de cada día”. Nuestra plantilla era consciente de cual era el papel de cada uno, quien era el que se comía y era afín y quien jugaba el papel de comida de la fiera, y fue entonces, cuando la plantilla pues llegó y tomo más conciencia de, de, de grupo, se acabaron los “critiqueos”, de compañeros entre compañeros, delante de un superior, para ganarse un galón a costa del cuello físico del otro compañero ¿Eh? Y entonces, bueno, eh... de ahí se volvió a encontrar una postura de grupo. Al acabar la presión fuera de recursos humanos, al suavizarse esas presiones, normalmente se ha relajado la postura, la postura grupal, y entonces vuelta otra vez a las habladurías, a las faldas, que si “flanco fuma, que si la abuela...” pero eso, eso, eso es otra historia, los objetivos siempre han existido. Hoy se tienen objetivos de venta de “DVD” o de colocación de ollas, y antes lo que existía claramente era el objetivo de abrir tantos plazos fijos, de tantos millones de pesetas, al cabo del mes.

Y si el Director tenía que llegar y apuntarse el plazo fijo que se había llevado el visitador, entonces eran visitadores o gente de fomento de negocio, no recuerdo exactamente cómo llamaban la figura del comercial..., si tenía que llegar y ponerse y cambiar su nombre, en la cuenta abierta por otro, ya me lo ponía yo, porque... [inaudible]

Lo que pasa es que eran objetivos de “Banca Tradicional”, de “Banca tradicional”, y a mí mismo, me cuesta menos trabajo... llegar y pensar en colocar diez plazos fijos, que llegar y vender diez grupos

de ollas, y probablemente los grupos de ollas, los tenga mejor vendidos que los plazos fijos, pero es que... ¡Puñeta! Me cuesta trabajo, ponerme a vender ollas, ja, ja, ja, ja...

Mira, vamos encaminados... una cosa que se ve a lo que es la desaparición de las oficinas bancarias. Los bancos están tratando de invertir en grandes cantidades de tiempo y de dinero en lo que es la "Banca por Internet", en lo que es la "Banca Telefónica", en lo que es la atención por máquinas ¿Eh? De las personas.

Todo va encaminado al Ahorro de costes de personal... costes generales, para sacar oficinas, desaparecerán muchos puestos informáticos, ya que sobran hasta ordenadores, porque lo que se puede gestionar con tu usuario, con su propio terminal desde su casa... y su teléfono, está claro que se lo ahorra el banco y eso da beneficios..., que sea cinco o diez años, no lo sé, porque ni existe una resistencia fuerte por parte de los usuarios, sobre todo de poblaciones de menos de cinco mil habitantes, inclusive en poblaciones mayores de cinco mil habitantes eso es un sistema que emplean gente con una formación, por encima de la media que inclusive tiene una predisposición hacia la informática general, ósea, que le gusta la informática, que se mete en Internet, sin necesidad de, de, de consultar sus cuentas bancarias... que ya le gustaba previamente.

Aquí en el pueblo puede haber entre tres y cinco personas que tuvieran interés en llegar y trabajar en Internet, el resto, la tía María, la tía Josefa y el tío Pepe, esos vienen al banco una o dos veces al día para verme la cara y que yo les pregunte por sus hijos o que me cuenten cómo han vendido la cosecha de limones, y enterarse de si como flanco, ¿Sabes tú cómo los ha vendido Mengano?... estas cosas no las puedes generar en Internet.

¿Pero para que se necesita un Director? En realidad para que necesitas a un Director, para que llegue y te eleven una propuesta. ¡No, hombre, no! La propuesta la va a elevar el propio cliente, a través de Internet que se va a tener, y de echo ya existe, metes los datos, dice lo que quiere, y le va pidiendo la maquina sus datos de solvencia, de fincabilidad, de, de, de ingresos fiscales ¿Eh? Y hace un estudio previo, si la propuesta es viable le pide copia o fotocopia de los documentos que demuestren lo que a escrito por este... y que lo envíe a tal sitio, y con las mismas si la propuesta es viable y ha salido aprobada, ahí es donde tienes que ir a firmar. ¿Para que necesitas un Director?, ¿Para que hace falta un Director para vender los "DVD"? o ¿Para captar las nóminas de una

empresa? No, no, si eso lo hacen... [inaudible] en la empresa, de créditos documentarios de exportación, si, si de acuerdo, un crédito documentario de exportación, bien de acuerdo de cuantos millones, ¿Cuántos empleados tiene Ud.? [inaudible], nos va a hacer falta ¿qué? Los empresarios serán proclives a llevar...

No pienso, no pienso, porque es que hay también mucha pantomima en... ten en cuenta [inaudible] yo no sé cuántos de estos cursos se han dado en realidad, en la realidad pura y dura ¿Eh? Y cuántos son meramente ficticios, en el sentido de que las empresas deben justificar las subvenciones que se avecinan ¿Eh? Por estos cursos que pretenden atesorar, entonces, bien, la formación, la formación es específica en un momento determinado, a la empresa le viene justificar que ha hecho una reunión en Cercedilla o en Matalascabrilas del Monte, con Directores Noveles, para llegar y explicar lo que es una póliza de crédito ¿Eh?

21. ENTREVISTA A J.O.E.

J.O.E. es varón, de treinta y nueve años, con dieciséis años de experiencia profesional, ocupa el puesto de director en una oficina de tipo medio en un barrio periférico de una ciudad, con presencia destacada de la caja a la que pertenece. Ha desarrollado su carrera profesional en puestos de la red de oficinas.

Yo entré aquí en la caja... empecé a trabajar con contratos temporales, yo creo que fue en el año ochenta y cinco, ochenta y cuatro, ochenta y cinco, eh... estaba trabajando, bueno, tuve que hacer unas pruebas para trabajar temporalmente, en verano, sustituciones de verano. Cuando estaba trabajando en sustituciones, pues convocaron una oposición general de tres mil plazas. Me parece que fue la última que se convocó, eh... y bueno y... pues tuve la suerte de aprobar y entonces ya después de ciertas contratas, me destinaron a un pueblecico que había... a XXXXX, un pueblo cerca de Murcia a unos veinte kilómetros, una plaza rural, y ahí estuve pues un año y medio... y ahí fue bueno, ahí fue cuando yo ya, eh... empecé a tener una... un tipo de trabajo... eh... de trato más directo con el público. Bueno anteriormente también, puestos de caja...

Los sitios donde realmente aprendí a trabajar fue en los puestos que tuve... ahora estoy [estaba] interino pues a substituyendo personal en distintas oficinas, con lo cual pues tuve la oportunidad de conocer a distintas medios, distintas culturas de gente, y..., la verdad es que yo, pues al principio tenía miedo, ¡Claro!, Como todo el mundo cuando se encuentra con algo nuevo, o se consigue en trabajo, yo tenía entonces veintitrés años aproximadamente, y... yo, pues, de lo que me di cuenta, bueno, una vez que empiezas a trabajar pues vas perdiendo ese, ese temor, al contrario que los que tienen contratos que están muy cómodos hoy, con el contacto con la gente, es lo que a mí más me gustaba, y entonces, pues... eh... de ser una prueba, yo realmente entré a trabajar, para ver más o menos como era este tipo de trabajo, eh... y entonces decidí, decidí intentar quedarme.

Y bueno, ya te digo, ya después de allí, pues..., eh... estuve trabajando en esta oficina, luego vine aquí a una urbana de Murcia, aquí estuve también desempeñando también... sobre todo con el público, con el público para empresas... Nosotros teníamos aquí... antiguamente era mostrador, ahora ya no es mostrador, ahora es mesa de despacho.

Eso cuenta, si ayudan para la venta, el hecho de que no haya... cualquier barrera física, de ese tipo, para, para hablar con el personal, siempre, así que la, la, la conversación, la relación que haya con las persona que tienes delante, sea mucho más cómoda, sea mucho más cómodo, sea incluso ya no digo delante, ya digo al lado. Muchas veces, yo cuando estoy hablando con las personas, eh... una venta, cuando voy a cubrir una venta, eh... la persona que tienes enfrente, a veces, pues... son personas más parecidas, o son más... yo muchas veces utilizo ciertas... de ponerme al lado y el cliente actúa de otra forma.

Si estoy aquí en Murcia, eh..., estuve en esta oficina bastantes años, estuve siete años... y bien, pues... en un ambiente intermedio entre lo que es, lo que son las personas ya del centro urbano de Murcia, y lo que era el ambiente rural que yo dejé en XXXXX. Entonces, bien la gente... una clase media, o quizás clase media - baja, de aquella zona de la periferia de Murcia, la gente pues muy honrada y muy eh... eso.

¿[Cambios] de lo que es el trabajo en la oficina?, ¿En general?, ¿Estamos hablando de los últimos diez años?, ¿No? eh..., eh..., la oficina... lo que hace unos cinco años aproximadamente, hubo un cambio en el sector informático, todo lo que tiene que ver con, con... todo lo que está relacionado, con el trabajo administrativo nuestro, nos cambiaron los programas entramos en Windows, y bueno, todo lo que eso supone, el, el... sobre todo en calidad, en calidad de información, y el... la tranquilidad, el...

Antes, trabajábamos continuamente con la máquina de escribir, hasta... ahora la utilizo una vez al mes o dos para un tema muy concreto, que no puedo hacer directamente a través del ordenador, pero, pero que podría acceder por comodidad muchas veces, para ir algo rápido, pero prácticamente no lo utilizamos y, y, y lo que es en actividad en, en, en todo tipo de operaciones era...

Yo lo que creo, lo que creo, es que a nivel general, lo que ha posibilitado, es que realmente donde antes hacían falta cinco, ahora hacen falta tres, ósea, lo que el hecho, lógicamente, hay que reducir costes de personal, costes de estructura...

Cuando entras a trabajar aquí, eh... posteriormente, eh... cada vez que hay algún tipo de cambio, más o menos importante, o cambio en los temas informáticos voy a ir a un curso de adaptación, en los cuales van a estar los empleados lógicamente y después el día a día lo que te van..., vas aprendiendo a fuerza de tropezones. Hoy hay algún problema, pues hechas manos del departamento en cuestión, organización nuestro y ahí pues hay gente, gente eh... que está muy capacitada y realmente te soluciona el problema o bueno o te arregla.

Dentro de las novedades que hemos tenido con la implantación del "SIGMA", que es un sistema que, que fue nuevo hace cinco años y que yo creo que ya es el momento de volverlo a cambiar. Creo que ya en el mercado, hay otro tipo de...

Tenemos la agenda nuestra de... la agenda comercial, tenemos un sistema de herramientas de apoyo a la venta, que comercialmente nos viene realmente bastante bien eh..., porque el sistema lo que hace es eh... según que tipo de... nosotros pues como me imagino que la mayoría de los bancos y cajas de ahorro tenemos segmentados todos los clientes, porque hemos segmentados en distintos grupos, eh... sobre todo, en renta y en edad, a los clientes de... en fin, renta alta, pensionistas, es decir, entonces pues depende de las características que se estudian en cada cliente, el ordenador nos dispara un "Flash" eh... con las necesidades que entiende puede tener ese cliente.

Eh... no es que sea obligatorio, no nos controlan la obligatoriedad de..., ósea no nos castigan por no hacerlo, no nos penalizan, lo que pasa es que realmente una variable que es la caja no les das mucha importancia a, a, a realmente gestionar comercialmente a esa persona, en el momento en que nosotros entendemos que no lo necesita.

Ahora hemos pasado a una política más de personas, una política más de atender, de... sobre todo, de vinculación, de buscar a, a, a los clientes que ya tienen, que tenemos realmente una cantidad de clientes muy elevada, una cuota de mercado muy elevada, y ahora de lo que se trata es de vincularlos y, y de, de y de vinculándolos... que se vayan a otras entidades y bueno, y creas posibilidades de nueva gente. Se está cada día..., se nos está trasladando más la necesidad de la venta, de la venta cruzada. Eso antes era... algo, bueno, no estaba tan, no estaba tan sistematizado el tema de la venta.

Es importantísimo. Ayuda mucho, ayuda mucho, porque, porque lo que hace agrupar a los clientes por necesidades, según su, según su forma de... de... de...

Es cuestión de, es cuestión de equilibrio, siempre es cuestión de equilibrio. Eh, eh, eh, tu tienes unos productos que ofrecer, y el cliente tiene unos productos potenciales que demandar. Entonces, lo que tienes que buscar dentro de tu base de clientes, por lo menos lo que yo hago, una vez que tengo, yo me creo un público objetivo de cualquier campaña que tengo, yo y dentro de... los clientes de la oficina, cojo los listados que me han llegado los recojo y me creo un "Público Objetivo", ese público objetivo que veo lo selecciono a las personas que les pueda interesar ese producto concretamente, no a las personas... tenemos un parte hecha u una vez, una vez que vienen aquí pues eh... como toda al venta, intentar que de alguna manera, eh... trasladarles la necesidad de ese producto al cliente y una vez que el cliente tiene claro que lo necesita... pues le damos los matices necesarios al cliente... Pero yo siempre, siempre he intentado, nunca me ha gustado colocar el producto, nunca, y se nota, no me siento bien cuando lo hago y entonces pues, prefiero o no hacerlo a ese cliente, o buscar otro tipo de cliente o bueno si hay un producto que no me gusta, pues ha y otros diez mil más.

Estamos hablando de las personas con cierta capacidad comercial ¿Cómo se ha seleccionado? De todas formas es que en nuestra entidad, no hay una, no hay una separación, no hay una separación de alguna manera institucional entre lo comercial y lo administrativo en las personas. Aquí en las oficinas nuestras no hay un comercial y un administrativo, no hay... simplemente, eh... tenemos, tenemos dentro de la organización de la oficina hay puesto de caja todavía, el puesto que atiende al público, en las oficinas pequeñas no hay incluso somos tres, la mayoría somos tres y ya cuando la oficina va creciendo, los cuatro o cinco ya es muy grande. Entonces, eh... no hay una persona que tenga la responsabilidad comercial directa, la responsabilidad de la oficina es la responsabilidad de todos ¿Eh? Es al que se le exige la responsabilidad tanto administrativas como comerciales. Administrativas pues mientras que todo va bien, vaya bien, no hay ningún problema... pero las responsabilidades comerciales las lleva el Director, y el Director va luego en función de, de, de las cualidades de las personas que tiene alrededor, pues direccionan, direccionan a la persona que cree adecuada en la responsabilidad comercial.

Eh... yo creo que la formación para nosotros, sobre todo para, para vender productos, es clave, es clave, la formación te da la seguridad, de..., la seguridad a la hora de vender. Si te quieres olvidar, si conoces perfectamente el producto, cuanto mejor conoces el producto, eh, eh, eh... más cómo estás vendiendo el producto... las personas mejor formadas, son las que en principio son más capaces de tener resultados en la venta. La entidad apostará por las personas con más capacidad potencial de obtener resultados, que por las personas que por no tener esa capacidad, por no tener esa formación o por, de alguna manera, no haber, no, no, no haber tenido o mejor igual es una cuestión de incentivos, por no haber estado incentivada la formación, pues... es que, que entró hace dos mil años y realmente ha estado, le ha gustado estar bien preparado y bien formado, se ha preparado y se ha formado, y luego ha canalizado esa formación, eh... para satisfacer los objetivos que su entidad le está diciendo que cubra, si es que realmente está involucrado en su empresa.

Otra cosa es que como en toda, como en toda empresa, hay personas que bueno, que con el transcurso de los años, muchas veces, algunas veces, pues porque ellos no se sienten cómodos en su trabajo, le gusta pero entraron de aquella manera por lo que hemos comentado antes, de que, de que mira el trabajo de banquero o de la banca es muy cómodo, están muchas veces orientados por las personas de su entorno, o porque su entorno ha estado trabajando en ese sitio y era la forma más cómoda y más rápida de empezar a ganar dinero. Son personas que realmente su vocación no es ésta, con lo cual si no es su vocación y no se sienten a gusto trabajando aquí, pues bueno, son más o menos pasivos o tienen un rendimiento bajo, pero simplemente porque no están en el trabajo adecuado, en el que puedan sentirse bien.

También hay otras personas, que a lo mejor, pues, pues ha habido otro tipo de motivos que le hayan llevado a, a una situación, una situación apática, dentro de la empresa, pero yo creo que los menos. A mí me da la impresión de que los menos, porque cada uno está donde... no donde le toca. Ahora, digo hoy día, en los últimos años, cada uno está realmente donde..., en principio, donde quiere estar, donde quiere estar y, y... porque yo creo que la caja, si ha dado forma y oportunidades a las personas para que el que quiera desarrollar una función directiva la pueda desarrollar, sobre todo desde los últimos cuatro o cinco años. Antes no, antes si era a dedo, eso si es cierto, antes era a dedo si tenías buenas relaciones y de alguna manera el Director de tu oficina, que era el que mejor relacionado estaba con las personas que podían nombrar puestos directivos.

Tu te llevabas bien con tu Director, te trasladaba tu buena gestión a las personas que estaban arriba, y las personas que estaban arriba, si tu podías acceder a ellas bien, eran puestos de confianza, “a dedo”, pero de confianza.

Es un puesto incómodo para algunas personas y un puesto para mí no es un puesto incómodo, es el más gratificante que hay, por lo menos que yo he tenido hasta ahora, el más gratificante. Realmente hay que trabajar mucho, pero las gratificaciones que encuentras son importantes.

Si yo fuera jefe de personal, eh... y lógicamente defendiera los intereses de la entidad, eh... yo lógicamente lo que pondría sería personas licenciadas, no por nada, porque me evito el tener que, que, eh, umh... no gastarme dinero en formación, sino gastarme dinero sin seleccionar a las personas. Claro que si pongo un nivel, de graduado medio, de bachiller, las personas que voy a tener que entrevistar son mucho mayores, o el grupo que voy a tener que seleccionar es mucho mayor, lo cojo en un grupo de licenciados que ya se tiene una cultura media bastante alta. Estadísticamente son personas que en principio [están] más capacitadas. En principio ¿Eh? Luego habría que ir matizando un poco, pero en principio sí. Tengo que buscar gente nueva, la cosa es ya si tengo que buscar dentro de la gente que tengo en la empresa. Pero, gente nueva, eh... licenciados en... jóvenes, jóvenes, que no haya pasado mucho tiempo, desde que han acabado la carrera, por su dinamismo.

Si, aparte de los estudios, si su, su, su vocación comercial, lo que pasa es que eso es muy subjetivo su vocación comercial. Lógicamente buscaría siempre personas con, con, que se sintieran cómodos, en la relación con la persona, gente que es muy servicial, ya no tanto el buscar las especialidades lo que es lo comercial, sino lo que te hace vender realmente es la capacidad de servicio, la capacidad de darle al cliente un “Pelín” más de lo que espera recibir, eso es lo que hace... al menos eso es lo que yo percibo, que hace que el cliente te agradezca la gestión, porque el cliente espera algo, si tú se lo das pues está contento. Ahora si tú quieres realmente ser un líder comercial, o de alguna manera destacar comercialmente, al cliente siempre hay que darle ese detallito final, puede ser en el producto o en cualquier otra cosa, tomarte un café o que prefieras su compañía, o que... o esas dos décimas más que invierte en precio, esas dos décimas menos que cobras... bueno eso aparte, siempre darle un poquito más de lo que espera recibir, si tu le creas un planteamiento en que un préstamo, un planteamiento de un cinco y medio... la gente no da por dar, eso sale de uno, es decir,

por eso hay que buscar un poco gente que tenga... de ahí que en una entrevista no sea fácil detectar eso, eso quien lo sepa seguro que lo detectará en función de las preguntas adecuadas para ver realmente la capacidad de entrega de una persona hacia otra, o de la capacidad de relación, la capacidad de agradar a los demás esa es la clave, lógicamente a partir de ahí, a partir de esa base, ya es buscar gente más dinámica, gente más creativa, la creatividad es importante aquí también, gente eh... activa y, y, y,... bueno y ahí muchas variables, que sepa planificar, que haga todo eso, pero bueno...

Umh... va a ver un cambio importante con todas las tecnologías, Internet, y todo lo que llegue después de Internet, eh..., entonces nos vamos a liberar de mucho trabajo administrativo por cierto, porque yo creo que las entidades siempre van a buscar un mayor rendimiento, con lo cual me imagino que lo que harán será, pues el número de empleados que va a ver por, por volumen de negocio, hay un ratio por ahí, será menor, cada empleado será capaz de llevar mucho más volumen de negocio, por lo cual los costes bajarán, eh... ahora la productividad, de alguna manera, y al nivel de relación, pues yo creo que lógicamente las relaciones se van... las relaciones con los clientes eh... serán, van a ser más organizadas, más puntuales, antes era la relación abierta del día a día, van a ser... nosotros vamos a entrevistarnos con el cliente en el momento que a nosotros esos nos interese y eso nos originará en principio, mejores resultados para, para la caja, entonces yo creo que todo va a estar mucho más planificado, mucho más organizado.

Yo siempre he tenido la impresión, la impresión de que umh..., de que las entidades financieras en general, bueno, tampoco conozco mucho las demás..., la mía lo que sí tengo la impresión, aunque me imagino que a niveles de negociado alto, claro también hay que ver muchas cuestiones que se llevan en el día a día de la oficina, lo que si veo es que la caja, de alguna manera, es... no invierte todo lo que, por lo menos los empleados, con ciertas actitudes comerciales... no invierte lo necesario eh..., veo más una empresa ahorradora que una empresa inversora.

Ahorradora en costes de personal. Yo creo que las personas que realmente están demostrando, eh... cierta capacidad de gestión comercial, por sus resultados, por lo que se está viendo de ellos, que yo creo que somos la mayoría de los Directores de la oficina... yo creo que con la política tan, tan, algunas veces obsesiva, con la obsesión de reducir costes de personal, está produciendo una doble consecuencia: una es que los empleados estamos de alguna manera, más presionados de lo

adecuado para que nosotros podamos tener una relación más relajada con los clientes, ¿Eh? a nivel personal se nota, al final se nota y a largo plazo se nota...

A nivel personal de cada uno, nos quejamos del estrés, de que vamos tenerlo que hacer cada vez a mayor número de personas, cada vez tenemos menos tiempo para todo lo nuestro... esa reducción de personal nos produce trabajar un punto por uno o dos puntos por encima del nivel general deseable para estar contento con tu propio trabajo ¿Eh? Digo a nivel general, aquí no estoy hablando a nivel personal, eh... y a nivel personal, lo que sí veo yo, lo que sí veo yo es que si yo tuviera una persona, o algún otro medio de que toda la parte administrativa que nosotros llevamos, los Directores de oficina, eh... lo pudiera hacer otra persona, de la manera que procediera, y yo tuviera tiempo de estar desempeñando exclusivamente mi labor comercial... te estoy hablando de nuestra entidad, en al que te he dicho que no había comerciales, realmente el valor añadido que yo podía aportar a mi empresa sería mucho mayor, que es donde yo me siento mejor. Yo, eh... al año, y yo ya te he dicho que tengo una orientación bastante más comercial que como tú ves poco administrativa, no hay papeles por ahí en medio, en el año a lo mejor, dos o tres días al año, dos o tres días, cuatro como mucho puedo salir a la calle a hacer gestiones comerciales...

El resto del tiempo estoy aquí, eh... gestionando temas administrativos sobre todo de préstamos, pero tengo más tiempo y en los tres o cuatro días que salgo es cuando consigo o procuro conseguir, eh... traer a la oficina el volumen de negocio necesario para cubrir el objetivo. ¿Me entiendes? Entonces hago el objetivo, lo justo, porque... y siempre trabajando bastantes más horas que las que... de las que tocan ¿No? Y así estamos todos. Cualquier Director de oficina que hablo, me dice exactamente igual, tengo que estar liado por la mañana en la oficina para atender al cliente y por las tardes quitarnos trabajo y no da tiempo a salir a la calle.

22. ENTREVISTA A J.U.D.

J.U.D. es varón, tiene veintiocho años, de los cuales lleva dos en una caja. Previamente ha desarrollado su trabajo en el ámbito comercial del sector de bebidas. Cuenta con una diplomatura en turismo. La oficina donde trabaja es de tamaño mediano y desarrolla funciones de Intervención. Es un posible candidato al puesto de dirección en un plazo razonable de tiempo.

Llevo dos años, dos años, yo venía antes de... una empresa, de licores, era "Comercial Puro y Duro". ¡Ujú! Llevaba en principio toda la zona de España y luego Murcia y Albacete. Estaba... no voy a decir la empresa, je, je. Eh... tengo también un hermano que está trabajando también en XXXXX. Me comentó que él estaba muy a gusto, el también era comercial, y dijo: "¿Oye por qué no envías el "curriculum vitae"? Te vas a encontrar muy a gusto". En principio, a mí toda la cuestión de la banca, me da un poco... lo miraba así, con un poco de respeto y no sabía bien si dar el paso o no, hasta que en vista de cómo estaba mi hermano, tiramos "Paralante" y la verdad es que ha sido un cambio bueno. ¡Estoy recién nombrado!

Yo he tenido un rodaje de un año y medio, un poquito más, la cuestión es que de momento yo la herencia que tengo comercial, la he estado usando en el trabajo, haciendo clientes, haciendo visitas, eso la empresa lo valora mucho, lo que es la cuestión comercial de cada persona y poco a poco me he ido un poquito para arriba..., siempre me ha gustado mucho estar por la calle haciendo visitas y luego la cuestión de... luego fui a otra oficina y el año que he estado en esta oficina ha sido yo creo que la clave para conocer más o menos las oficinas, conocer a los clientes, un poquito la cuestión administrativa haber estado viéndola, para luego haber podido venir a hacer este puesto, al margen de luego los ocho meses que estuve en la otra oficina, una oficina pequeñita, que me mandaron para ver como funcionaba la oficina por dentro.

Pues yo creo que [mi elección] fue más bien porque ya conocía un poco la, la oficina, ósea, cuando el compañero que estaba de interventor, aquí en la oficina, se fue a otra, a otra sucursal, pues necesitaban una persona que más menos conociera la oficina, los clientes, y que hubiese estado un cierto tiempo.

Nosotros es que ahora mismo estamos en continua expansión, entonces todavía no nos ha dado tiempo a que se haya “muerto” mucha gente, que yo conozca no se ha muerto nadie, que yo conozca personalmente, eh... ahí la cuestión es... la expansión que estamos teniendo, que se van creando, se van abriendo más oficinas, se van creando más puestos y poco a poco pues nos vamos promocionando. El equipo es muy joven todavía.

El Director es el que hace más bien las visitas a empresas, yo procuro tratar a los clientes que vienen buscando, eh... oh..., clientes potentes, por que vienen aquí a la oficina, visitas también las hago con el Director, salimos juntos también y luego hacemos una labor. Es una compenetración que tenemos, desde el mismo puesto de caja, que en este caso XXXXX que es la que tenemos en caja y XXXXX, bien, están viendo los, los clientes, a ver los movimientos que tienen en la cuenta, ellos, ellas mismas intentar ver en que productos, tienen ya colocados los clientes, que otros no están usando, las posibilidades que tiene el cliente. Entonces, en un momento dado, bien me lo mandan a mí, o bien yo me subo a caja y ellas atienden al cliente.

Porque en el momento en el que se va el Director de vacaciones, podemos llevar la oficina entre los tres que estamos. Si yo me voy de vacaciones, por supuesto, que ellos tres también. En el caso de que por cualquier motivo, faltemos XXXX o yo, hay dos personas que más o menos están tocándolo todo, y que pueden atender igual de bien a la otra persona. Ya la cuestión es la de las responsabilidades, que eso ya es otra cuestión.

Tienes que estar, tienes que estar muy atento, no estás robotizado. No. Eh..., la cuestión, simplemente un comentario, por ejemplo, que el cliente diga: “Estoy a disgusto con el seguro del coche” una persona aquí en la ventanilla, no hace falta mirar la información del ordenador, simplemente un comentario que haya hecho: “¡Ah!, pues mira, nosotros tenemos también un seguro...” esa es una forma de empezar a, a hablar y... no tiene porque ser tampoco, solamente, dinero en sí.

A mí una de las cosas que me asustaban un poquito, de cara a entrar en este negocio, era bueno si yo he estudiado contabilidad, y derecho también he estudiado, en la carrera, pero yo no sé... no podría ponerme a... no mira sino hace falta, si tu vas a entrar al ordenador, aprenderte bien cómo funciona cada cosa, y con esto ya vas funcionando.

Efectivamente, en ese aspecto sí, pero luego la labor comercial, esa no te la va a dar..., esa no se puede robotizar jamás, es el trato que tienes día a día, el contacto con los clientes, el saberlos atender, el saber incluso, donde puedes echarles una mano, donde pueden sentirse respaldados el cliente, eso no se la da un ordenador, ni una máquina.

En cuanto al perfil más idóneo serían comerciales, con ganas de trabajar, movilidad para en un momento dado moverse en coche por una oficina o por otra, seriedad por supuesto y ganas de superarse. Ganas de querer más. Los estudios por supuesto, también habría que tener un mínimo, un mínimo habría que exigir. Bueno, puede suceder que un simple bachiller igual puedes tener un buen administrativo que se encargue del archivo y que pueda hacer una buena labor en la oficina. Pondría también, buscaría gente que esté relacionado con todo el tema que estamos tocando, bien gente que haya estudiado empresariales, gente que haya estudiado económicas, en ese momento es una opción bastante buena para estar en un banco, le puede dar muchas posibilidades, muchas... para superarse, para ir para arriba, para promocionarse a fin de cuentas. Eh..., yo en mi caso, por ejemplo yo estudié turismo, a mí eso me ha dado muchas salidas, si bien es una carrera media pero que toca muchos campos, desde la contabilidad, a los idiomas. Ahora mismo, por ejemplo, la cuestión de la vivienda es una cosa que si nos estamos lanzando mucho en zonas turísticas, es importante que ahora mismo, que España que es un país receptor de turistas, pues que menos que controlar idiomas también para poder atender a gente que seguramente, ostia, gente extranjera, que está instalada en nuestro país.

Una persona que tenga ganas de trabajar, y de dedicarse el cien por cien a lo que es el trabajo de la entidad, si tiene un buen "Don de Gentes", si tiene una idea clara comercial, lo único que le tienes que dar es el producto que tiene que vender, y salir a vender y salir a venderlo, o a clientes que es el caso que no puedas salir, que puedan entrar [los clientes] y saber comercializar los productos. Da igual vender "iguales" que vender dinero, al fin y al cabo es lo mismo.

Siempre eres mejor recibido cuando eres de un banco o de una caja, que cuando estás vendiendo otro producto. Simplemente por la razón de que este señor que estás visitando, bueno se puede dar el caso, pero es raro, cerrar las puertas, pero no saben ellos cuando te van a necesitar, y normalmente no se quieren cerrar esa puerta.

Yo es que personalmente yo, la clave ha sido intentar vender los productos, tanto unos como otros, con la máxima honestidad posible, sin necesidad de vender motos o historias, las cosas como son, siempre claras, El cliente siempre eso, por lo menos para mí..., yo me ciño a mi experiencia... es lo que al final valoran. Básicamente sí. No dar la sensación de que le has engañado o que le has ocultado información que luego el dice ¿Cómo? Eso es lo que yo creo que hay que evitar.

Se va ganando en calidad de trabajo, en rapidez, en comodidad..., yo para los ordenadores era un desastre... [inaudible] desde luego cuando yo entré hace dos años, estaba evolucionando, desde luego, ahora está mucho más... que cuando entré yo. Te agiliza el trabajo, para poder coger más volumen de trabajo y a fin de cuentas, lo que vas a hacer es trabajar más. Sacar más trabajo, para eso está. Para producir más. Te quita, te quita trabajo administrativo, para que tu puedas más trabajo comercial... o administrativo para tener eso, la oficina en condiciones.

Se está tendiendo ahora a desde luego a segmentar un poquito ahora a los clientes y ver sus grupos para venderlos con más efectividad, los grupos que se dedican más a empresas, clientes especializados un poquito en la cuestión de seguros, estamos tratando de diversificarnos y captar clientes por otras vías. Pues es eso precisamente, diversificarse, vincular más al cliente, darle un servicio más, ya da igual que se esté promocionando, el tema de video, vajillas, que de venderles un seguro. Al fin y al cabo, lo que estás haciendo es vincular al cliente y que lo tenga todo mas a mano en un mismo sitio.

Los objetivos son los que mandan. Los objetivos que te marcan no pueden... eso es a lo que te tienes que ceñir, pero que desde luego, se te marcan unos objetivos y tu con tus objetivos vas a conseguir ampliar tu volumen de trabajo... tu vas a cumplirlos desde luego, es una forma muy buena de fidelizar para las entidades. De hecho, la prueba es que se está generalizando, a todo tipo de ámbito y todo tipo de banco, y todo tipo de caja, a nivel bancario se está, a nivel caja se está, se está llevando a todos los lados, ¡Vamos! Hay una expansión a todo tipo de productos, ya no solo por la cuestión de conocer estos productos como estamos hablando, como la venta, ¡Digo! La venta, financiación de vajillas y cámaras de video, sino solamente, cuestión de seguros, eh... planes de pensiones... pero no es como una competencia, porque no nos dedicamos a eso tampoco, hoy es una cámara de video, mañana es una campaña de "Mountain", y eso que tu dices no dejan de ser productos.

Bueno, pues yo las personas con las que he hablado mayores que yo, son gente quizás tal vez un poco más acomodada, para ellos lo mejor es lo peor, porque se les está exigiendo unos objetivos, un ritmo de trabajo, que a lo mejor, su cuerpo mismamente, es que no les tira "Palante", tienen una manera de pensar, ya están más acomodados, más cerrados, te estoy hablando de gente ya más mayorcita que la gente de cuarenta años, treinta y tantos, cuarenta. Ya están de vuelta, ja, ja, ja. Yo creo que su futuro es a lo que han llegado en ese momento. A lo que han llegado, si han llegado hasta aquí, su futuro, hasta un punto, su futuro a lo mejor ya no pasa de ese punto. Depende mucho de la persona, a lo mejor te encuentras con un señor de cincuenta y cinco años, que es un "fiera", entonces, por supuesto, que para arriba. Eso es más que nada la mentalidad de cada uno, la manera de ser y lo acomodado que esté. Desde luego da igual que tengas veintinueve años, que cincuenta, que si no ves a uno con cincuenta, es más comercial, más abierto de mente, desde luego y una persona de veintinueve años, pues más "Paradito" y con menos ganas de disparar, de promocionarse, de cumplir objetivos, de vincularse, de involucrarse menos con la entidad, pues yo le doy el voto al de cincuenta años.

Con el euro, va a cambiar mucho, pero bueno no, el trabajo supongo que será, no creo que vaya a cambiar mucho tampoco ¿Eh? Se trabajará, tal vez más, porque la informática, va avanzando día a día, nos va a dar lo que hemos hablado antes de que nos va a dar más tiempo para hacer otro tipo de labores, yo me sigo ciñendo a la labor comercial, nos va a dar más tiempo, a estar más tiempo, a dedicarnos más en tanto empresas, como particulares... nos va a facilitar mucho el trabajo administrativo, y día a día, no ya a cinco años, si es que dentro de un mes seguro que tengo algo nuevo en el ordenador...

Ahora mismo, es que como está muy bien de moda, la cuestión de la "Banca por Internet", yo creo que eso tendrá su parcela, pero en definitiva, las oficinas yo creo que eso va a ser el punto de encuentro, donde va a ver..., el cliente se va sentir atendido. Yo, vamos, yo siempre voto por el trato personal, y la "Banca Virtual" y la "Banca por Internet", desde luego tiene su parcela e irá creciendo, que por eso se ha creado, para arriba. Pero, los mismos, las mismas entidades, cada entidad, también tiene su mercado, digamos, sus cuentas.

Yo creo que las entidades, conforme se les vaya, se les vaya jubilando personal, donde va la contratación de gente, más cualificada tal vez, no más cualificada pero una persona que se acaba de

jubilación, una persona que... no la tiene. Pero si gente que tenga un perfil, que su tendencia sea a absorber bien el trabajo y a ejecutarlo bien y preparada hasta ese punto de su vida, para que ellos... para luego asumir todo lo que les va a venir, y gente joven y con mucho empuje, yo creo que ese va a ser el "Quid", porque si no ya... ya no solamente por la cuestión interna, sino que las entidades nos comeríamos, vamos.

Yo lo único que veo así, comentar la cuestión del cambio que más he notado yo que fue cuando yo todavía estaba, digamos, de cliente, que es la cuestión del que vamos... el trato personal que se le quiere dar a la clientela y a fin de cuentas que esté a gusto y que se quede, y que es lo que a mí me ha hecho ver la importancia que tiene el trato personal, a favor, a favor de lo que he dicho antes, la oficina en sí, es la desaparición del bunker. Eso ha sido una barrera que se ha roto, que acerca más al cliente, con el, con la entidad y con la persona que está detrás del mostrador. Es una manera de empezar a romper el hielo, de estar en contacto, de romper barreras, por supuesto, ya el mismo bunker es una barrera y yo creo que eso ha sido, en definitiva, la, la, el primer paso y la muestra de la importancia que tiene el trato de, de, el trato humano dentro de la entidad bancaria.

23. ENTREVISTA A J.U.J.

J.U.J. es varón, de treinta años, con dos años de experiencia profesional en esta entidad bancaria, habiendo desarrollado anteriormente otros trabajos. El más reciente en una gestoría fuera de la Comunidad Autónoma de Murcia. Ocupa el puesto de gerente de empresas en una oficina principal. Es licenciado en ciencias económicas y posee amplia formación complementaria, destacando varios cursos en el extranjero y un master de post – grado. El puesto que ocupa es el teórico preámbulo al de dirección en una oficina de tamaño mediano. En la actualidad se cuestiona la continuidad en la organización.

Bueno... nuestra oficina... el equipo lo componemos tres comerciales, con el Director cuatro y luego tres Operativos. Yo creo, que bueno ahora está bastante mejor que antes en el tema de que cada uno ha asumido un poco su papel, pero aun así, aun se podría mejorar bastante para llegar a los baremos que el banco nos pide: "Labor comercial". Hay veces que no puedes realizar esa labor... vamos en el camino pero aún, aún falta llegar a lo que el pide el banco ahora.

El banco te pide otra cosa que no es lo que tienes que hacer en el día a día. Lo del día a día hay que hacerlo por mucho que te diga el banco que no lo hagas. Buah... pues si no lo haces a ver... Pues... un poquito de que... bueno me imagino que sí, que la gente de arriba me imagino que sabe lo que pasa en la oficina, por supuesto, pero que yo creo que están en su papel... de decir, el decir que... Y es un poco, bueno... se contradice un poquito, con lo que dicen al lado comercial, no hagas trabajo administrativo. Tu llegas a la oficina y haces labor comercial y ves que trabajo administrativo tienes que hacer, porque es que sino...

Me siento desbordado... a veces desbordado. Desbordado, porque, claro, a nosotros nos miden por la labor comercial en cada mes de ciertos baremos y hay veces que te ves desbordado, como hoy. Hay momentos de "Stress", a lo mejor, bueno, que podías evitar, bueno podías evitar si se dieran las circunstancias, que no se van a dar...

Pues... que hubiera, bueno, más gente empleada del banco que se dedicara a hacer parte del trabajo que hago yo, que no me corresponde hacer, pero que lo tengo que hacer, porque sino... no se hace.

Yo creo que, por lo menos en nuestra oficina, en nuestra oficina sí. En nuestra oficina, bueno, está bastante marcado lo que es la gente administrativa, la gente comercial, lo que pasa es que a veces... bueno, no sé, un poco, los comerciales, ósea cada uno... se difumina el papel administrativo... Vamos, yo creo que... por lo menos en nuestra oficina si que se da el caso.

Yo particularmente por mi persona, a mí me han contratado como "Comercial de Banca" y yo no soy "Comercial de Banca", ósea yo... no... bueno, "Comercial de Banca", ni comercial de nada, yo no soy comercial. Pues... ¿Yo que soy? La verdad es que esa pregunta me gustaría poder contestártela, pero entonces realmente no estaría trabajando aquí. Que te adaptas un poco a las exigencias del guión, vamos, es lo que te quiero decir. Piden comerciales, pues tú haces de comercial... que tienes que hacer de comercial, pues haces de comercial, yo creo que en esta oficina, esta... hay gente que si que es comercial nato... el puesto se adecua a la persona y otras veces es la persona la que tiene que adecuar un poco más al puesto.

Sí, pues... en cuanto a dirección y liderazgo, estoy también... en esta oficina... esa pregunta es un poco... te iba a decir delicada, pero no delicada, sino... es porque el estilo de dirección que tiene pues... la persona del Director, no tiene nada que ver con lo que pueda ser la motivación o liderazgo, es un poco el "yo voy a mi bola" y todo el mundo me sigue... A ver si me entiendes, un poco..., lo que es motivar a un equipo yo creo que en esta oficina falta.

La carrera profesional, pues es algo que motiva y sobre todo a la gente joven, que llevamos poco tiempo y que ves además, que otros compañeros también de poco tiempo, bueno... no es mi caso porque yo llevo muy poquito tiempo, pero, a lo mejor, con un poquito más de tiempo que si que ves una proyección, son compañeros... que... hombre no te digo Director de oficina, porque yo creo que Director de oficina es el recurso más fácil, pero no creo que sea el quiere la mayoría, yo por lo menos... pero bueno que ves otros casos parecidos, que si... que en un breve periodo de tiempo, por lo menos en este banco, en otros sitios no es igual, pero que en este banco hasta si que se está cumpliendo el tema de la promoción a la gente joven. Y en cuanto a la selección, yo creo que eso ya es un poco ir... va a exigir un poco el tipo de gente que sale ahora mismo de... es todo gente joven, gente preparada. Hoy en día, si no tienes una carrera, prácticamente no puedes trabajar en un trabajo un poco cualificado, entonces la selección que se hace, yo creo que está un poco en base a... la gente que está preparada para trabajar y una selección bastante específica.

Bueno, yo creo que aquí se forma muy bien a la gente. Concretamente, yo creo que es uno de los aspectos que más valoro de este banco, el tema de la formación, porque yo, experiencia bancaria... anteriormente si que he trabajado, tenía mis estudios, idiomas, master, prácticas todo lo que tu quieras y más... vale, pero en experiencia bancaria no tenía nada, y la verdad es que me comparo un poquito a como estaba cuando entré y veo que en esto formativo yo he mejorado muchísimo. Y es que, además, lo comparas con otras empresas del sector bancario y yo creo que se cuida bastante.

Yo lo que veo, es que la gente mayor aquí por lo menos ha sido formada a base de años, a base de llevar años trabajando en la casa, por supuesto yo no voy a enseñar nada a nadie, que lleve treinta años trabajando en esta casa porque..., pero hay aspectos, hay matices que si que a lo mejor yo tengo otra visión, pues por la formación que llevo ya recorrida ¿No? Que a lo mejor, en un menor período de tiempo, voy a poder asimilar una serie de conocimientos, que estás personas, a lo mejor, tardarían no porque sean menos inteligentes o no... no se trata de inteligencia, sino de un poco ya la costumbre de aprender las cosas bueno... por el periodo de años que llevan trabajando por la experiencia, mas que por otro tipo de..., puede ser a lo mejor las ganas que tiene una persona joven cuando entra de aprender y de progresar.

Nosotros, cuando digo nosotros, hablo de la figura de mi puesto de trabajo... yo creo que tenemos total autonomía para poder abarcar cualquier cliente, cualquier producto, cualquier cosa, nosotros nos vemos limitados, pero, por el entorno, no por el entorno externo sino mas bien por el entorno interno del banco, por los distintos departamentos que tenemos: de riesgos, de precios, de distintos organi..., bueno, mandos intermedios, que tenemos que hacer a veces mil consultas para una..., bueno muchísima burocracia, para...

¿Robotización? Te refieres a la forma sistemática... Yo, por bueno, por la experiencia que tengo aquí, yo no lo veo así... Yo me veo, yo y mis compañeros y no... vamos completamente autómatas.

Bueno, la verdad es que... la información que podemos sacar del sistema, es bastante importante en cuanto a cantidad y a calidad, lo que pasa que bueno, yo creo que en banca, aparte de esta información, hay otros aspectos más importantes, a lo mejor, que son los números..., vamos es el conocer mejor, un poco, en mi caso a la empresa, yo que llevo el tema de empresas, que no fijarte

solo en unas cifras, o en un..., hay a veces, aspectos que no vienen reflejados por..., hombre una cosa es que te salga una alerta muy significativa de algo, entonces dices... vale, pero a hay a veces, que la información que recopilas, que tampoco es para tenerla muy en cuenta. Bueno, yo creo que el banco si que tiene medios para proporcionarnos toda la información que considere.

Yo creo que es una herramienta más que nada ayudarnos, para ayudarnos en nuestra labor si que se podría hacer, por supuesto, pero claro... sería más difícil, más difícil en cuanto a cuestión de tiempo, cuestión de más problemas.

En cuanto al empleado ideal ¡Hombre! Pues... por exigencias del guión, por supuesto, una licenciatura porque hoy en día, parece que va asociado al tener estudios universitarios para... ¿Por qué?, Porque hoy en día, digamos que el porcentaje muy alto de la gente que busca un trabajo cualificado, cuando digo cualificado me refiero al trabajo comercial que hacemos nosotros, algo más técnico, no es... pues, a mí por lo menos me gusta verlo así, no es el típico que va a vender enciclopedias de casa en casa, es un trabajo comercial que necesitas una serie de conocimientos previos...

Pues... hombre para ser comercial, por supuesto, tienes que tener un poquito de “Don de Gentes”, un poco facilidad de palabra, en una entrevista personal conocer un poquito a la persona lo primero, pero ya... para ese puesto de trabajo...

Lo doy por supuesto, porque hoy en día cualquier persona, bueno... al menos creo yo que cualquier persona que ha estudiado una carrera universitaria ha tenido que recurrir al ordenador, porque vamos..., es algo que con... ayuda informática... a nivel de usuario, por lo menos tienes que tener y bueno... el tema de idiomas, algo que también se demanda...

Umh... mira sinceramente, a nosotros hay una cosa que en cada mes y en cada reunión nos repiten, y es que tenemos que analizar la “Hoja de Posiciones” de cada cliente para ver las oportunidades de venta que tiene ese cliente. Yo ahí estoy de acuerdo que hay que hacerlo, pero yo creo el “trato – trato” con el cliente, día a día te puede dar mucha más información que te pueda dar, ese tipo de cosas que nos hacen hacer a nosotros ¿No?

Pero sinceramente ahí sí que lo veo una pérdida de tiempo el hacerlo como dicen que lo hagamos, pero desde luego..., yo por ejemplo, cuando hablo con un cliente aparte de que sé los productos que tiene de..., a parte de eso, se lo que le puede interesar y en el transcurso de la conversación, se dan circunstancias de que se puede originar cualquier tipo de oportunidad de venta: “Estoy ahora intentado ahora financiar una nave... y tal...”

Hombre... a nivel de empresas, que es lo que yo conozco... no todas las empresas optan a los mismos productos... yo creo que allí sí que a cada empresa le va un tipo de producto, un tipo de producto y a lo mejor un tipo de condiciones, cada empresa es un mundo, yo creo que aquí sí que tiene que estar más personalizado la gestión.

¿Cómo me lo imagino [el futuro]? Pues hombre a un largo plazo.. me imagino... todo el tema informático, Internet bastante más fuerte que ahora, ahora estamos empezando ese aspecto y ese va a ser un factor muy a tener en cuenta, respecto a quitarnos trabajo a nosotros aquí a nosotros en la oficina. Quitarme papeles, yo creo que los papeles siempre van a estar ahí, los papeles eso, no los va a quitar nadie, pero no sé el caso de hacer transferencias, hacer extractos de cuentas, bueno eso ya se puede hacer ya, pero bueno me imagino que a largo plazo habrá cosas que se puedan introducir en ese... bueno... es que ahí, es que yo, bueno en este banco, creo que va un poco por impulsos, va un poco por impulsos, y es que el aspecto comercial, a veces, tienes una presión, otras veces tienes otra presión, ósea va un poco..., no lo veo que lleve un camino, bueno es que la proyección que lleva, bueno, de presión comercial, de actividad comercial, es no..., a veces sí, a veces no. Pero desde luego la banca es puramente comercial, porque...

Es que yo creo que inventarse, quedan pocas cosas por inventarse en cuanto a productos, puede que salgan algunas cosas más específicas, pero en cuanto a productos, yo creo que se va a venir haciendo más o menos lo mismo. Y ¿Especializarnos? Desde luego sino no nos especializamos estamos, yo creo perdidos, porque cualquier otra entidad sí que tiene su departamento exclusivo de “Factoring”... nosotros también, pero bueno, otro tipo de especialización, pues yo creo que es necesario.

Hombre, yo te diría que un factor determinante, desde luego, por lo menos, a nivel de empresa, es precios, el tema de precios, porque ten en cuenta que movemos volúmenes importantes, entonces, diferenciales pequeños, que a lo mejor en particulares no tienen importancia, en empresas al ser esos volúmenes si que son importantes. Entonces, en cuanto a precios, yo desde luego a XXXXX, no lo veo como alternativa de poder ahí en ese aspecto. Como calidad de servicio, como..., es que claro ahí está el contrapunto, nosotros en precio perdemos pero ganamos, digamos por otros aspectos, como pueden ser calidad de servicio.

Sí, en la calidad de servicio que le estamos prestando al cliente, yo creo que comparado con otras entidades, aquí vamos... es un servicio bastante mejor que en otros sitios. Yo creo que es preparación de la gente que compone el equipo de empresas y aparte de la preparación pues la especialización que, esa que hemos hablado, que estamos consiguiendo, yo creo que todas las entidades, pero bueno hay algunas que se especializan más que otras en el tema de empresas, yo creo que nos estamos especializando bastante. Entonces que te diga el nombre de una entidad que se vaya a "llevar el gato"... Hombre yo a XXXXX, desde luego, no lo veo como alternativa de poder a los grandes...

24. ENTREVISTA A J.U.P.

J.U.P. es varón, de veintinueve años, con diez de experiencia profesional en esta entidad bancaria. Es hijo de empleado. Tras iniciar su andadura como operativo, fue analista de riesgos, ocupando más recientemente puestos de dirección. Forma parte de un colectivo de profesionales que pese a su corta edad, poseen una dilatada experiencia profesional. Su formación autodidacta contrasta con la de otros directores formados intensivamente en la entidad. Sus labores se desarrollan en el contexto de una oficina situada en una población, próxima a una gran ciudad.

Bueno, pues ingresé en el banco hace unos diez años, de esos diez años he estado gran parte fuera, en Cartagena, y ahora he conseguido volver a la plaza de donde soy. Dando gracias a que soy un poquitín de la “Escuela Antigua”, entré al banco de operativo y a partir de ahí, pues bueno, fui cogiendo cargos hasta que actualmente soy el Director de la oficina.

Quizás hoy ya esté más preparado y vea las cosas de otra forma. Cuando yo entré al banco, pues era todo mucha documentación, mucho papeleo, hoy está todo mucho más informatizado, con mucho menos personal se está sacando más documentación fuera, eh..., mucho más control, mucha más presión, muchos más objetivos. La evolución es..., está avanzando... unos pasos bárbaros. Bárbaros. La banca no es lo que era ni por... se trabajaba a otro ritmo, es totalmente distinto hoy es ya un “Sin Vivir”, el tema de objetivos, tema de precios, tema de todo, todo supervisado por el Director, pero no tienes atribuciones, eh... ¡No!, Antiguamente el Director tenía atribuciones para cualquier cosa, podía tomar una decisión, hoy es más informatizado, pero más pasos hasta la hora de conseguir una cosa. Mucho más control. Hoy ya ni apenas puedes tomar una decisión.

La misión de un Director es en principio dirigir una oficina, coordinar que el Interventor esté haciendo sus funciones, que el operativo esté resolviendo las tuyas, que y nada más... nosotros ya no tenemos atribuciones para poder tomar una decisión. Tu les haces los planteamientos al banco y el banco en su estamento correspondiente es el que toma la decisión. Yo estoy proponiendo siempre...

Antiguamente cada uno iba desarrollando su labor, hoy la principal labor es el tema comercial, todo está enfocado a lo mismo, todo es comercial y el resto las tareas operativas. Antiguamente estaba el Interventor, sacando papeles en la oficina, estaba el "Ventanillero", pues hoy desde el Director hasta el último empleado de la oficina es vender. Vender, ganar dinero y nada más, y el resto es, las otras tareas.

Es bueno como empresa. Es bueno como empresa, el empleado nuevo lo viene asimilando bien, hay personas mayores que ya no pueden con este ritmo y ese control, es exigencia el "¡Qué has hecho!, ¡Qué vas a hacer mañana!, ¡Por dónde vas!" el empleado nuevo si que lo puede asimilar. Aquella persona que tenga una cierta antigüedad en el banco, todo esto le viene nuevo, no ha sabido adaptarse, le está costando muchísimo trabajo.

Todos tenemos que valer para una sola cosa, que es vender. Algo de comercial llevamos todos dentro... hay que sacarlo. Aquí ya no vale, el empleado de banca, la "Banca Tradicional" de sacar... va todo dirigido a... ganar dinero. A cerrar un día a las tres de la tarde y no vale decir que "Hemos cuadrado caja"... vale decir que hemos vendido hoy, que hemos ganado hoy y que nos presentamos para mañana. Eso es la oficina que sepa... el Director que sepa crear un buen ambiente de trabajo, pero no existe una directriz clara en el banco.

Quizás hoy esté la gente, cuando "ingresa" ya en el banco viene mucho más preparada que antes, ya viene con sus estudios, una formación, ya "entran" casi directamente a formar parte del equipo directivo... ha habido muchos cambios en estos diez últimos años, no sabemos...

La gente que entra está mucho más preparada, y a parte de eso el banco también está tomando muchísimo más interés... coge a cualquier chaval joven recién contratado, antes de lanzarlo a la oficina, le están impartiendo unos cursos, tratándolo de formar para que no... para que no se "estrelle", dijéramos, aunque después vendrá el día a día, que es el que te hace coger la ... soy del "Equipo Viejo".

En cuanto a la formación, pues está un poquitín olvidada, nosotros ya, yo te puedo contar mi caso. Yo he tenido varios ascensos y en cada uno de ellos, a mí, yo no he tenido que hacer nunca ningún

curso de “traslación”, a mí me hubiera gustado cuando, por ejemplo fui jefe de riesgos, aquí está el manual del buen analista.

Gracias a Dios, las cosas me han ido bien, y no he necesitado de ese manual porque he podido tener el apoyo de otras personas que me han estado ahí ayudando. Entonces, con el salto a la dirección “Ahí Vas”. Hoy no, hoy en día ya no. Antes de hacer cualquier Director, ya lo han mandado a una residencia, los... han baqueteado un poco. La entidad apuesta mucho más por el chaval joven que por la “Cantera”.

No lo sé, quizás por asimilar mejor ese chaval joven, tenga más preparación, pueda aprender más, pueda desarrollar más trabajo. No lo sé. Eso se puede resumir. Yo en la primera oficina donde estuve... éramos sobre unas veinticinco personas, esa misma oficina, hoy con muchas más cifras, con mucho más trabajo, se está gestionado por seis personas, en diez años. Todo ha sido, pues, avances en programas, programas muchos más ágiles, donde antes necesitabas el libro de cuentas, calculadora, tres personas haciendo una labor, hoy te lo hace la máquina automáticamente. Y todo ello pensando en que, en que al empleado se le quede el tiempo libre para dedicarlo a tema comercial.

Es lo que pretende el banco. Que se esté desarrollando, que sea todo actividad comercial... es difícil. Siempre queda ese trabajo que hacer, la prolongación de jornada, ehh... es complicado, todo no lo resuelve. Entonces se aprende a base de “Cocotazos”. Los chavales que acaban de entrar al banco ¡No! Como hemos dicho antes los están formando, y vienen casi con la lección aprendida. En mi caso no. Yo me encontré, yo me acuerdo del primer día que yo empecé a trabajar en el banco, era todo mecánico. A mí me decían: “dos, cinco, cinco, quince”, bueno estuve haciendo una semana eso, yo no sabía ni lo que era, luego a los dos o tres días ya pregunto, ¿Pero bueno qué estoy haciendo yo ahora? No, tu estás devolviendo cheques. Ya. Antes de entrar al banco ya te han enseñando la aplicación, también ha mejorado muchísimo. Completamente diferente.

Al Director actual se le debe exigir que conozca la “plaza”, cosa que no se está haciendo, la antigüedad que tenga ya en la plaza, qué cartera de clientes puede aportar, que va a aportar de nuevo a la oficina, o que nos puede enseñar que este hombre ya conozca de otra entidad. Lo que no me vale es lo que se está haciendo. Pues aquel señor, por decir un pueblo de Calasparra, que lo

contraten de Director en una oficina de Salamanca, no tiene sentido. No tiene sentido, no va a aportar negocio ni nada.

Una cosa lleva a la otra. Los productos se reconocen muy rápidamente. Los productos hoy en día ya son productos cerrados y que no se pueden romper prácticamente. Tenemos un catálogo que en principio cubre todas las necesidades, y vas directo a darle la operación y “Hacerle el Traje a Medida al Cliente” con el catálogo de productos. No hay que inventar nada nuevo.

Es importante que siempre toda la oficina esté involucrada. Es muy difícil ¿Eh?, Es muy difícil porque las bonificaciones, los bonos, los incentivos siempre van un poco al Director, el Interventor. Hoy en día, ya se está dejando ganar también algo de dinero al “Ventanillero”, ellos dicen que no esa no es su labor, su sueldo no está equiparado, no les están dedicando todo lo que les pide el banco, actividad comercial para todos. Bien pues resulta que el empleado pues si, sabe detectar oportunidades de venta, pero siempre... es difícil. El personal nuevo ya entra supermentalizado de que... la banca es vender solamente. Conocer las herramientas, el catálogo de productos, y mucha constancia. Mucha constancia. Mucha gestión y nada.

Los Directores de antes, entre los que me puedo considerar yo, conocíamos casi de todo. El Director de hoy, que tiene que estar haciendo actividad comercial... no le hace falta saber de truncamiento, de cartera, de avales..., de nada, para eso tiene su Interventor en la oficina. La dirección hoy es todo actividad comercial y saber involucrar al resto de la plantilla, claro.

Pienso que siempre se le ha dedicado más atención al cliente que ha mantenido posiciones importantes.

Yo pienso que... siempre se la ha dado trato preferencial, a ese gran cliente, a ese... Pienso que a la vuelta de tres o cuatro años nos vamos a encontrar con una oficina, bueno... por decir este banco, tiene representación..., habrá un par de personas, se hará todo a través de Internet. Acudirás a la oficina a resolver cualquier incidencia, cualquier cosa, todo se va a poder hacer desde la casa. Se esperan cambios importantes.

No sabría valorarte si se va hacia mejor o peor, es lo que nos toca vivir. Es lo que nos toca vivir. Yo recuerdo hace diez años cuando entre en el banco, había más unión, aquellas comidas una vez al mes, una reunión con los compañeros, hacer un viajecillo, cualquier cosa... todo eso se ha perdido, se ha perdido pero completamente, ahora es relación estricta de trabajo y se ha acabado... no lo sé, no lo sé. Creo que se van, vienen unos tiempos difíciles.

25. ENTREVISTA A L.O.R.

L.O.R. es mujer de treinta y seis años y dieciséis años de experiencia profesional en la entidad bancaria donde desarrolla sus funciones de gestor comercial de particulares. Actualmente se encuentra trabajando en una Oficina Principal. Por edad el proceso de reconversión hacia los puestos comerciales, puede ser relativamente asumible, no exento de ciertas complejidades.

Llevo diecisiete años, dieciséis, perdón, dieciséis. Entré con diecinueve, iba a cumplir veinte. Ha cambiado sobre todo la política interna, la idea que teníamos antes de banca de que el que el cliente era el que realmente nos necesitaba, dependía de nosotros, ahora digamos que las necesidades son diferentes, nosotros necesitamos al cliente y el cliente nos necesita. Esa visión de comercio ha cambiado mucho, no es el banco aquel estamento de gente poderosa, no. Ahora hay que acercarse a la gente de la calle. Vivir sus problemas, del día a día.

El trabajo administrativo se ha reducido, lo que pasa es que aun así, todavía trabajamos con papeles, piensa que antes lo que hacíamos era vía teléfono o vía papeles: fotocopias, expedientes, y ahora no. Ahora tenemos unos sistemas muy modernos, que estás en contacto, casi en conversación con esa persona en cuestión, pues casi al teléfono. Es mucho más económico, es mucho más ágil, las imperfecciones quedan por escrito, da una gran fiabilidad a la hora de trabajar. Lógicamente va a nivel de claves personalizadas, entonces, pues pueden saber quien ha hecho en cualquier momento determinadas cosas. Nos libera y nos hace presos. Sí, es curioso, te libera en el sentido de que te facilita tu trabajo, pero por el contrario hay tal control, o queremos ejercer tal control, que nosotros mismos nos llegamos a agobiar. Es decir, cuando antes tenías tu agenda en tu mesa y decías: "Voy a hacer cinco visitas, voy a hacer cinco llamadas de teléfono" ahora no es que tu quieras hacer tiempo, es que, además, debes hacer cinco porque queda registrado que has localizado que has conseguido información de cinco personas para poderlas llamar. Por eso te digo que por un lado te libera, porque te libera, porque te ayuda, te facilita tu trabajo y por otro te ves preso, en el sentido de que es tal el control, que digamos estás un poquito atado, no puedes actuar con determinada libertad.

No nos engañemos, saber lo que es un debe y un haber hay que saberlo, y el que no lo sepa difícilmente va a contabilizar. Es decir, a la hora de pasar un apunte contable y una contabilidad en la que hay una cuenta del banco y una cuenta del cliente, tienes que saber lo que es un débito y un abono. Incluso para los que llevamos mucho tiempo, nos cuesta situarnos en la cuenta de caja, que es totalmente contraria, es complicado, pero la persona que no sepa contabilidad y empieza a trabajar en un banco lo lleva difícil. No imposible, porque todo se aprende y esto es muy mecánico y en cuanto, conoces dos programas puedes trabajar, pero te puede dar dolor de cabeza.

Si que es verdad que una persona joven se sienta aquí en el ordenador, y si pensamos en una persona de cincuenta o sesenta años, pues aquí hay miedo a estropear algo, algo que hagan y no pueda volverse atrás, realmente ese es el problema que hagan algo y no pueda volverse atrás, realmente ese es el problema, que le tienen miedo a los ordenadores, pero por otro lado, la persona antigua, la persona de cincuenta años, que ha trabajado en banca, que se conoce la oficina, que sabe perfectamente que ese señor... porque conoce su... determinadas cosas, que quieres que te diga, me quedo sin informática. Es decir, cuando aquí llega una persona, que de hecho los tenemos, compañeros universitarios que tienen unas carreras impresionantes, pueden tener dos, tres carreras, eso se da en la universidad y luego les ves trabajar y les falta pues esa picardía, ese saber buscar en un expediente, leer entre líneas, por así decir. Eso te lo da la experiencia.

Yo diría que se está recuperando, lo que pasa es que ahora, como te decía al principio, la banca ha cambiado, por lo menos en el mundo que yo conozco: La banca ha cambiado en cuanto a que todo está todavía más personalizado, intentas llegar más al cliente. La señora María, que antes la veías entrar, y no te voy a decir que te levantes a abrirla la puerta, porque tu trabajo no te lo permite, pero estás más pendiente que eso, de que le falta un dinerillo en la cuenta, entonces le llamas, la avisas que viene el recibo, que ingrese. Ha cambiado, el trato es más personal, intentamos que sea más personal, no esa "Mente Fría", que no tenga la gente miedo de entrar al banco.

Al profesional, en parte se lo están cargando, pero se lo están cargando desde el punto de vista de que enseguida quieren ver o hacen directivos a personas con mucha [quiere decir poca] experiencia laboral, unas notas maravillosas, un expediente académico fabuloso, pero con poca experiencia laboral ¿Qué sucede?

Pues que cuando hay que leer entre líneas y normalmente no se suele, no solemos, me incluyo entre ellos, no sabemos leer entre líneas y para eso recurrimos al antiguo de la plaza. Pienso que el tiempo dará razón a quien la tenga y dicen que: “Más sabe el diablo por viejo que por diablo”

No te voy a decir materialmente imposible, pero es muy complicado, porque mira, tu puedes ser una persona muy atenta con el público y digas esta persona va muy bien en gestión, pero a la hora de intentar vender algo pues le puede costar. Y en banca, no nos engañemos somos vendedores de productos financieros, pero somos vendedores.

Yo creo que un poquito si, desde el punto incluso del propio Director de oficina, valorará un poquito a quien quiere poner al frente de su departamento de gestión ¿Por qué? Pues porque requiere un mínimo de condiciones, sobre todo conocimiento de lo que es el banco, conocimiento de los productos, la cantidad de productos que el banco puede ofrecer, cualidades en la persona... entiéndeme, que tenga un poquito, que no sea un poquito de hablar con la gente de forma privada. Te tienes que adaptar a los que tienes.

Pero es que no siempre funciona, no siempre te va a funcionar porque sea muy simpática y porque tenga una imagen muy bonita y tenga muy buena presencia, no siempre te va a funcionar, porque además de simpatía tienes que conocer tu producto y digamos creértelo, no siempre te va a funcionar, es muy difícil acoplar la persona al puesto. A veces se hace. Sí. Se hace. Yo de hecho lo he vivido y sé que se hace.

Yo pienso que la diferencia va a estar en una calidad, porque la calidad depende no de las personas, sino de los medios que tienes. Yo creo que la diferenciación va a estar en la personalización, en el trato personal con el cliente, el que tengas un “Bis a Bis” con el cliente, que el cliente te conozca que sepa quien eres, que no dude en llamarte por cualquier incidencia, por cualquier duda que le surja, eso es muy difícil de conseguir.

Seamos realistas, si tienes una plaza ahora mismo y tienes cien personas paradas y quieres contratar a diez, lógicamente no vas a contratar a diez auxiliares administrativos que hayan hecho FP II, cuando tienes alguna, diez economistas que están en paro igual ¿A quienes has seleccionado? A economistas.

Cuando no encuentres economistas, bajaras el listón. Pienso que el problema está en la saturación de algunas carreras. Hay carreras que están más saturadas y hay pues demasiada gente sin trabajo y eso es lo que produce que el listón se haya subido tan alto.

La verdad es que si que da buena imagen tener a una persona trabajando en banca, seamos realistas. Yo creo que si, que socialmente se sigue valorando. Yo digo que estoy trabajando en una oficina de un banco como gestora, y estoy diciendo que soy alguien y soy tanto o menos que un economista de una conservera de Murcia. Con todos mis respetos, por ponerte un ejemplo. Entonces, socialmente parece que hay un cierto valor, un cierto respeto, parece que somos personas, de hecho, tenemos que serlo, muy fiables, muy responsables y bueno... nada de gente alocada, que eso no entra en este mundo.

Por supuesto que lógicamente un puesto directivo tiene que estar mucho mejor preparado que yo, que soy un gestor. Su preparación es muy diferente, no cabe duda. El tiene que controlar una serie de parámetros, que yo ni siquiera tengo yo porque saber que existen, debería... pero puedo no saber que existen y puedo organizar mi trabajo a la perfección. Respecto de la gente, de los empleados, la formación que tenemos ahí depende mucho de la voluntad de cada uno. Hay personas que están predispuestos a hacer cursos, hay personas que se niegan, que no quieren.

También depende de la facilidad que te den para hacer esos cursos, si a ti la facilidad que te dan, es decir, te llevo tres días a otra ciudad, en hotel, todo maravilloso, pues a lo mejor te va bien, pero si a lo mejor estás casada y eres ama de casa, pues a lo mejor no te encaja bien. Prefieres casi prescindir del curso, recopilar información y hacer el curso por tu cuenta. Yo te puedo decir, que hago cursos a menudo, casi anualmente hago uno o dos. Nadie me obliga y nadie me exige nada, simplemente porque el banco me da la posibilidad.

Es decir, estos cursos están libres, y ¿quién se quiere apuntar? Son cursos por correspondencia, te hacen una serie de exámenes, de valoraciones, a mí me va bien. La formación la tienes si tu la buscas.

Pues fijate yo me imagino que esto será, poco más o menos, exagerándolo un poco, pues nos veremos en la puerta del banco diciendo a los clientes que entren a la oficina, porque nuestro propósito es hoy mandar al cliente al cajero y del cajero a su casa y cuando hay una incidencia por teléfono... Si seguimos en esa línea y ese es nuestro propósito... si es verdad que en EE.UU. lo están haciendo desde hace varios años, pero no debemos olvidar lo nuestro.

Creo que ahí, también las entidades se olvidan de donde están operando que pueden operar en España y en Argentina y tienen que ir adaptarse a la mentalidad de cada sitio y la gente va cambiando, pero bueno despacito.

26. ENTREVISTA A L.U.E.

L.U.E. es varón, tiene treinta y ocho años, de los cuales lleva once en la entidad bancaria donde comenzó a trabajar. Ha desarrollado su trabajo en la red de oficinas y en el momento de realizar la entrevista ocupa el puesto de director de zona. Persona de fuertes convicciones, responde al esquema que le otorga el puesto.

Lo que fundamentalmente ha cambiado ha sido la tecnología. Umh... la tecnología y los modelos de dirección. Los sistemas organizativos, los modelos de dirección y la tecnología. La tecnología lo que nos facilita fundamentalmente es la comunicación, eh... lo que antes nos costaba dos, tres días, conseguir o sacar o hacernos con ello, o incluso imposible. Un mismo censo de un colectivo específico, para sacar una acción de un determinado producto que quieres promocionar, que quieres vender, antes era prácticamente imposible saberlo. Eh... bueno, por ejemplo, yo quiero saber una acción de consumo, de préstamos de consumo específico. Quiero saber en mi oficina cuántos clientes tengo que tengan este perfil, ósea, entre veinticinco y treinta y cinco años sin un consumo en vigor, que tengan una nómina domiciliada, que tengan estos ingresos... y eso era imposible saberlo, tu tenías que acogerte tu base de clientes, picar uno a uno, ir mirando... absolutamente intratable. Hoy en día, eso te lo da, el propio sistema te lo da.

Lo que pasa también es que no se pretende liberar tiempo para el ocio, es decir, si, la informática te libera, te libera tiempo, pero que tienes que saber aprovechar, porque al final los bancos somos entidades que nos dedicamos a la venta, servicios y nuestra materia prima es el dinero. Nuestra cuenta de resultados, se nutre lógicamente de la cuenta, como la cuenta de resultados de cualquier empresa. Si nosotros liberamos tiempo administrativo y lo dedicamos a tiempo efectivo de venta, o de gestión o simplemente de llamar a un cliente para decirle: "¿Cómo estás?" Eso no es... [inaudible], pero es un trato, es una distinción con un cliente que, que le fidelizas todavía más, ósea, le fidelizas no con, no con tangibles, sino con intangibles: " ¡Pepe, simplemente te llamo para ver cómo estás!, hace tiempo que no te veo, me tienes preocupado, ¿Te ha pasado algo? - Sí, sí, sí estoy perfecto - ¡Oye pues, encantado, que sigas bien!". Eso es servicio, eso es trato... eso te lo permite el tiempo que te libera.

Los objetivos, los presupuestos, son ambiciosos siempre, sino no serían objetivos. Un objetivo, que se hace en un solo día, yo creo que es hasta desmotivador ¿No?, ¡Qué poco!, ¡En que poca estima me tienes que, que poquito me pones! Yo creo que los objetivos son alcanzables y, y... no voy a decir fáciles, si fueran fáciles, entonces lo haría cualquiera ¿No?

La propia organización te demanda, te, te solicita, una serie de, de tecnología, que, que le puede facilitar el trabajo, y la propia tecnología te hace que tu oficina la tengas que organizar de otra forma distinta, lógicamente. Por ejemplo, si yo no tuviera, si yo no tuviese la informática que tengo, tendría que dedicar recursos humanos a una serie de tareas, que me costaría más tiempo realizarlas, pues... ese tema informático, lo cual eso me está aumentando lógicamente el coste, coste de personal, que al final también es un coste, y... bueno, y de hecho, para muestra un botón, es decir, las oficinas antes eran oficinas que tenían un montón de empleados, ahora una oficina, puede funcionar, una oficina pequeñita y tal puede funcionar perfectamente con dos empleados y dedicarse a la venta activa.

Eso es normal que todo el mundo sepa, sepa hacer de todo. Mira aquí, no se trata de que uno sea imprescindible, hacer a la gente imprescindible es muy malo ¿No? Y el que se piensa que es imprescindible y no es reemplazable, se está equivocando. Pero si es cierto, que, que, no es que hagamos de todo pero si que tenemos que entender que nuestra labor fundamental, fundamental y con independencia de tu responsabilidad directa, cual sea, si estás en una ventanilla en una oficina, o si estás de gestor de particulares, o de Interventor o de Director de zona, o Territorial, al final, lo que tienes que hacer al final es vender o procurar que se venda o facilitar esa venta.

Yo nunca debo de pedir a un... a mi empleado de ventanilla que venda una hipoteca, o que me venda una línea de crédito a una empresa, o que le coja papel al Corte Inglés. No, no puedo, porque no está capacitado o no está formado, para esa función y, además, su, su, digamos su puesto de trabajo no le permite hacer, hacer esa función. Pero si puede facilitar una venta. Es decir, un administrativo de ventanilla puede perfectamente, eh... dirigir personas hacia la mesa del Director cuando detecta una necesidad o cuando detecta que hay una posibilidad de negocio.

Eso no es venta directa pero es una facilitación de la venta, es decir, ante eso se practica... o pueden ser productos banales, o de, o de, o de facilitación, todo el tema de tarjetas de crédito, seguros, a toda esa serie de productos que son de una venta más o menos fácil: “¿Oiga, no tiene usted, tarjeta de crédito o de débito? viene todos los días a la ventanilla a sacar las mil pesetas, yo le voy a dar a usted esta tarjeta, usted va al cajero y se va a ahorrar usted la cola” Es que la venta..., yo no hablo de venta exclusivamente en productos de nombre, es que tenemos muchísimos productos sin comercializar. Vamos a ver el banco, tampoco quiere eh...

La entidad tampoco pretende vender en el sentido peyorativo de la palabra, si es que lo tiene. El banco pone a disposición de sus clientes una serie de productos y nuestra misión fundamental, no es colocar el producto, además, creo que no lo debemos hacer.

Mira, Angel colocar productos... [inaudible] Es decir, tu podrás colocar un producto a alguien que no tiene el perfil para que tu le vendas ese producto. Se lo podrás colocar, incluso sin engañarle, para ver la posibilidad de que se lo puedas colocar. Incluso la palabra colocar más que la de vender, incluso sin engañarlo, le puedes ocultar información al cliente, y el cliente podría subscribirlo, por tu insistencia y por tu asesoramiento. Pero si ese cliente no tiene el perfil, para tener ese producto, eso se te volverá en contra, y, además, tendrás una reclamación y, además, quedarás mal, y, además, es que tu eres la cara de la entidad financiera para ese cliente. La entidad financiera no es el presidente o los consejeros de no sé que, el banco para el cliente es la persona que... y se te va a volver en contra ¿Cómo hacemos compatibles los presupuestos con las necesidades del cliente? Vamos a ver, cuando se diseña un producto, lógicamente es un producto en principio bueno, pero que tiene su segmento de mercado, que tiene su clientela específica. Si sacamos un fondo de inversión con muchísimo riesgo, no me voy a ir al Sr. Pepe de ochenta años a decirle: “¡Pepe, cómprame este producto!”

Tenemos una base de clientes lo suficientemente amplia y en España hay cuatro millones de personas [inaudible]... de cual es el producto, de venderse, sobre todo, contratar se hace.

Mira yo soy de la opinión, de que probablemente, todo se va a sustituir por máquinas, excepto la venta, es decir, el humano aporta un valor añadido en la venta que no puede aportar una máquina. Hasta que las máquinas no piensen, y espero que eso tarde mucho en pasar, de hecho, ayer, noche oí en la radio, que Stephen Hawkins ya está diciendo que como no, como no se mejore genéticamente en el laboratorio al ser humano, las máquinas nos pueden coger terreno. Que lo diga Stephen Hawkins, me da cierta inquietud, no es que me quite el sueño, pero las vamos a ver...

Mira, yo les he dicho muchas veces a muchos colaboradores míos, que no solamente la entidad financiera, a todos los niveles, todo lo que sea susceptible o todo lo que se pueda sustituir por un máquina, se substituirá por una máquina, la prueba vamos a verla en los cajeros automáticos, en un montón de sitios. Un cajero automático, es una operación absolutamente banal, lo puede hacer una persona y el auténtico problema es que lo hace una máquina que trabaja veinticuatro horas, no se queja, no se coge bajas, no tiene vacaciones, no tiene sueldo y cuando vas a amortizar ya... [inaudible] con lo cual el valor añadido que pueda aportar el ser humano, es precisamente el asesoramiento, no la venta en sí, sino el asesoramiento.

Vender no es colocar, ya lo veníamos contando, vender, vender incluso es no vender. Me explico, el típico señor de ochenta años que ha oído, en la pescadería o en la peluquería o en el bar, una conversación de la persona de al lado: "Compra Picking – Pack que va a pegar un pelotazo" y llega el señor que tiene diez millones de pesetas y me dice: "Luis, me ha llegado un macutazo, quiero coger los diez millones que son los ahorros de mi vida en Picking – Pack". Para mí eso es negocio, yo cobro comisiones de corretaje, podría hacerlo perfectamente, de hecho, gano dinero. Yo no puedo consentir que el señor Juan de ochenta años, con siete nietos y con cuatro hijos, meta todos los ahorros de su vida en "Picking – Pack", porque "Picking – Pack" se puede ir al...

Entonces... y le estoy vendiendo que no compre. Y estoy asumiendo digamos un coste, yo estoy asumiendo un coste de oportunidad que es... estoy dejando de ganar dinero en esa operación, pero estoy asesorando a mi cliente. Bueno, salida actual, quítate el [inaudible]... "Mete un millón de pesetas, bueno y según te vaya subiendo o vaya bajando, pero lo que tu no puedes es jugar a la ruleta rusa con tus ahorros".

O ese señor que te viene que “Oye este fondo de inversión que he leído en la prensa salmón, que esto tiene cinco estrellas y que es un fondo “Archicojonudo”, esto es el “Cojofondo”, esto no sé que, no sé cuantas”. Este fondo igual que va con rentabilidades de dos y hasta tres dígitos pero puede estar en rentabilidades de dos y hasta tres dígitos pero negativa...

Por tanto, si me permites, la diferencia entre esas dos expresiones: el adiestramiento es enseñar a alguien a hacer algo de una forma y formación es enseñar a alguien a hacer algo de distintas formas, es decir, incluso, enseñarle a pensar, o incluso enseñarle a pensar en la forma de cómo resolver los problemas. El adiestramiento es lo que haces con un perro, que es el reflejo condicionado de Paulov: “Ante un palo te sientas”.

Sí, si puede haberlo, puede haberlo. Pero vamos a ver... Angel, aquí yo creo que esto se trata de... trata un poco de visiones personales. Cuando hablamos de formación, en el amplio sentido de la palabra, yo también incluyo la autoformación, es decir, si yo tengo la actitud pasiva, de que a mí, me lo tienen que enseñar para que yo lo tenga que hacer, me estoy posicionando. Es decir, yo tengo esta postura, si el banco, mi entidad o la empresa, quiere que haga algo, me tendrá que enseñar, porque sino me enseña es porque no quiere que lo haga. Bueno, eso es un prejuicio, eso es un prejuicio.

Yo creo que es fundamental la autoformación, desde tu propio puesto de trabajo ¡autofómate!, es decir, aprende cosas nuevas, que probablemente será la señal que tu estarás lanzando, de que tienes gana de aprender, tienes ganas de promocionar, de que eres capaz de hacer cosas para las cuales, alguien a lo mejor no haya pensado que tu estabas capacitado, y alguien se puede fijar en tí, y de hecho se van a fijar en ti seguro, porque en la estructura organizativa de las entidades financieras, todos tenemos un jefe, nuestro jefe da informes nuestros a su jefe, y eso llega a un departamento de recursos humanos, donde se analizan todos los perfiles. Alguien se va a fijar en tí, seguro y de hecho es una de la cuestiones más críticas dentro de cualquier empresa. Si tu coges la postura cómoda de “Si quieren hagan lo que van a enseñar”. Mira en todas las empresas, el objeto social de la empresa es ganar dinero, salvo las cajas de ahorro que no tienen fin de lucro, o eso dicen...

Eh... y eso es así, cualquier empresario lo que quiere, lo que quiere... su fin es ganar dinero, es hacer rentable su empresa, es ganar dinero, o... si tu como empleado tienes que estar, porque para formarte, te van a tener que formarte tus propios compañeros, son los que te han de formar, en una serie de cosas, en una serie de productos, de fondos y tal... si tu vas a esperar a que ese señor que está atareado con sus responsabilidades y obligaciones te coja y te diga: "¡Vente que te voy a enseñar!, ¡Oye, mal vas ¡, ¡Mal vas!", porqué probablemente no va a tener tiempo, a no ser que sea "San Francisco de Asís", la persona que tengas a tu lado, y renuncie a sus ratos de ocio para formarte, ¡Que los hay!, ¡Qué también los hay! Pero bueno, fundamentalmente una actitud proactiva, eh... una actitud proactiva. Que la formación está cerrada a determinados estamentos y tal, yo sinceramente, pienso que no, pienso que no, lo que pasa, bueno es que las entidades... esta entidad financiera es tan sumamente grande, tan sumamente grande, que somos tantos que... es que montar un curso de formación, para un producto de no sé que, si se hace, pero es que no puedes entrar, porque el Director se te va a quejar porque: "Oye es que no tengo la plantilla completamente en la oficina, porque oye mi oficina es de siete y aquí estamos cuatro siempre, el que no está en un curso, está en no sé que. Oye machote, que tantos cursos, tantos cursos, pero cuando lo vamos a poner en práctica ¿No?". No, la formación está cerrada y desde luego lo que no está cerrada es la autoformación, pero repito es una lección personal de cada cual. El que quiere, el que quiere aprender, no tiene ningún problema tampoco. Hay un departamento de formación, hay un departamento de estudios, hay una serie de posibilidades que tienes a tu disposición... cursos a distancia...

Mira yo soy firme defensor y partidario de la frase de que "Hace más quien quiere que quien puede". Aquí no estamos haciendo cosa de una entidad financiera a parte... tienes que tener una formación académica muy fuerte. Yo creo que aquí lo fundamental y yo lo extrapolaría a todos los órdenes de la vida, que hace más quien quiere que quien puede. Es decir, si tienes la voluntad, si estás implicado, si quieres hacerlo, tardarás más, tardarás menos, pero lo harás.

¡Hombre, lógicamente! Vamos a ver, partimos de una premisa, es decir, el hecho de que tengas una formación académica previa, es fundamental, es necesario.

Estaba partiendo, a lo mejor de un punto de partida en el que no me habías invitado a hacerlo. Eh... hay que tener una formación mínima para desarrollar tu trabajo, un trabajo en el sector financiero, porque si no el problema que tienes es de formación, es decir, hay que enseñarte demasiadas cosas, antes de que puedas empezar a funcionar por ti mismo. Si tuviese que poner un anuncio en el periódico yo pediría, pediría: universitarios, universitarios, a ser posible con carreras relacionadas con el sector, con idiomas, cada vez es más importante saber inglés y alemán, eh... y desde luego con movilidad geográfica, porque la forma de subir en las entidades financieras, la forma de promocionar es... lo sé por experiencia, no porque yo haya subido más o menos, sino porque te forma mucho el ir haciendo negocio en distintos puntos, te va formando mucho. Es decir, lo que te da es una flexibilidad mental. No es lo que te enseña sino las capacidades que te crea. Es decir, no es igual hablar con un señor agricultor de la provincia de Ciudad Real, que no ha salido de su pueblo en toda la vida, y que sabe lo que sabe, y además tiene una sabiduría impresionante esa gente, que hablar con el tesorero del Gobierno de Navarra y no hace falta tener carrera para entenderlo. No tienes el mismo interlocutor, tienes que hablar distintos idiomas, tienes que hablar... a mí me hablaba el tesorero del Gobierno de Navarra de "Pipos", cuando me hablaba de "Pipos" y el agricultor me hablaba de "Fanegas" y "Tahúllas" y yo no sabía de que me estaba hablando ese señor. Movilidad geográfica, estar dispuesto a aprender al final y desde luego ganas, ganas...

¿Pero tú ves a la gente con la mochila delante de la pantalla como un "idiota" diciendo, quiero una hipoteca de color verde? Hay gente para todo. Vamos a ver, yo creo que la gente va a cambiar, pero no va a cambiar la banca nada más, el mundo entero va a cambiar, lógicamente la banca forma parte del mundo y de la vida. Eh..., lo que yo creo que nunca va a desaparecer es la oficina, el gestor, el asesor. Antes te decía en un momento de la entrevista, te comentaba, que lo que las máquinas no te van a poder hacer nunca, hasta que piensen, va a ser asesorar. Una máquina te podrá decir, eh... "Pulse su perfil inversor: medio, arriesgado, aversión al riesgo" y bueno, de una serie de variables, la máquina te podrá dar una cartera preestablecida, pero por un humano, no por la propia máquina, la máquina no te va a decir: "Haz un fondo sectorial, o haz un FIAMM o haz un FIM de renta fija internacional", la máquina te dirá lo que le han dicho que te diga determinada respuesta. Pero yo creo que el ser humano, o por lo menos, por lo menos en este país, o por lo menos yo ¿Eh? Siempre me va a agrandar ver una cara, siempre me va a agrandar ver unos ojos que me van a estar mirando, y que me estén diciendo: "No seas animal, que te vas a meter en la boca

del lobo” Creo que la banca va a cambiar, creo que la banca va a cambiar, creo que cada vez va a ser más, eh... la contratación de productos por canales alternativos a la oficina, Internet sobre todo, pero esos productos, van a ser productos, eh... estandarizados y “Comodities”: la tarjeta de crédito, la tarjeta de débito, el seguro de la casa... pero y tú cuando vayas a hacer una hipoteca ¿Tu te vas a ir al más barato?, ¿Tu elemento diferenciador va a ser única y exclusivamente el precio?, ¿Cuándo necesitas financiarte el coche, las vacaciones?, ¿Por qué únicamente tu elemento diferenciador va a ser el precio? Es que si me dices eso, me voy a poner muy triste. Yo creo que el elemento diferenciador, o simplemente en una cartera de fondos, una cartera de inversión ¿Qué hago con este dinero? Te sientas con una máquina no le vas a poder decir que hago con este dinero. Yo Director de oficina que te conozco de hace veinte años, o te conozco desde antes de ayer, y sé que precios tienes, sé tu problemática... y si tienes algún problema ven mañana... el trato humano, por propia definición la máquina no te lo puede dar, la máquina te dará un “Trato Maquinario” ¿Se dice así o automático? Cambiará, cambiará la banca, cambiará la banca, cambiarán los sistemas, cambiará... pero yo creo que para bien, es decir, al final los bancos, las entidades financieras lo que estamos haciendo es facilitar el acceso al banco por distintos canales.

¿Qué es vivir bien?, ¿Qué entiendes por vivir mejor o peor, si se trabaja más, si se trabaja peor? Pues esa pregunta me recuerda al chiste que salía ¿No? Cuando gobernaba el PSOE y le preguntaban a Alfonso Guerra o al hermano de Alfonso Guerra, no recuerdo exactamente... “No sé, pero yo vivo de puta madre” No , es una broma. Yo creo que se vive mejor ¿Eh? Vamos a ver, tenemos mucho más acceso a información, tenemos mucho más acceso a la comunicación y tenemos muchísimas más cosas que hacer, pero las mismas más cosas que hacer que tenemos, yo soy de la opinión de que, yo al menos, lo hago con, con alegría. Vuelvo a la elección personal. Lo que te comentaba antes, de que todo esto es una elección personal de cada cual. Yo creo que lo de vivir mejor o peor no depende tanto como de las circunstancias, de las variables exógenas del entorno y tal, sino de la actitud que tu tengas.

Es decir, tu ante un cambio que te viene, tu puedes tener dos alternativas o tres alternativas, puedes potenciarlo, puedes intentar evitarlo o puedes quedarte “Ni frío ni calor” bueno, pues si tu manejas una actitud u otra. Si tu ves que viene el tren a dos mil por hora y pesa sesenta y siete toneladas y lo quieras parar, probablemente te vaya mal, probablemente te vaya mal, si te subes al tren probablemente te irá mejor... yo creo que cada cual vive como elige vivir. Mira yo he leído un libro este verano, ¿no sé si lo conoces?, se llama “Fish”.

Es un libro que va sobre la motivación, es un librito de lectura muy sencillita, lo lees en un par de horas, o menos incluso, y es un libro que entiendo que no te enseña demasiadas cosas, es puro y duro sentido común, pero de tan sentido común que es muchas veces no nos paramos a pensarlo, tenemos una tendencia los seres humanos a complicarnos las cosas a tal extremo, de hacer las cosas insostenibles y una de las cosas que dice ese libro, que no porque lo diga ese libro va a ser verdad, pero que yo suscribo, es que tu no puedes elegir las circunstancias, pero si puedes elegir la actitud con la que acometes en esas circunstancias. Con lo cual, vivir mejor o peor, depende de como te lo plantees.

27. ENTREVISTA A L.U.S.

L.U.S. es varón, tiene cincuenta años, de los cuales lleva veintiséis en la misma entidad bancaria. Ha desarrollado su trabajo en la red de oficinas, siempre en entornos administrativos. En el momento de realizar la entrevista ocupa el puesto de Interventor de una Oficina Principal. Es un serio candidato a una posible prejubilación.

Soy jefe gestión administración contable. Siempre ha sido la función del Interventor, lo que pasa es lo que estamos comentando que cada día te van asignando más cosas: la función del Interventor pues siempre ha sido intervenir, como dice la palabra, todas las operaciones del banco, todos los documentos por el Interventor. Hoy día a mí en esas cosas, ¿Qué me incluyen? Que estamos comentando, el tema de la venta.

Se interviene mucho dentro del papeleo, los documentos tienes que rellenarlos, tipo de interés, vencimiento de las pólizas, amortizaciones, todos esos cuadros tienes que repasarlos... te saca el cuadro de amortización en base a lo que tu le metes. Los datos que tu le metes, te salen... tienes que poner el tipo de interés, tienes que poner las comisiones, eso tienes que ponerlo. Ahí te puedes encontrar el error humano.

La experiencia es lo principal, la base es la experiencia, y la prueba a la que me remito, es que mucha gente con una preparación extraordinaria, que ves el "curriculum vitae" universitario de la gente, licenciados que vienen con un "curriculum vitae" fabuloso, los pones a trabajar y la falta de experiencia... hoy por hoy por la experiencia que yo he tenido con compañeros, con una preparación extraordinaria, y me parece muy bien lo que tengas, pero para trabajar en banca en cualquier plaza hoy no hace falta.

Pues porque... hemos estado muchas veces comentando este tema, ¿entiendes? ¡Cuánto mejor preparado mejor!, está claro, la gente cuanto mejor preparada evidentemente... aquí han venido gente por oposición, licenciados en letras, un abogado he tenido compañeros y perdidos totalmente, perdidos, perdidos totalmente, sin embargo, entra uno con económicas y bien. Chavales, gente que está preparadísima, eso te lo puedo decir, que en el momento que dices las cosas tres veces van solos.

Se ha mecanizado, es la palabra. Se ha mecanizado totalmente. Porque entrando por una serie de transacciones todo está echo. Solamente, lo que ya te he dicho, la función, lo que tu me decías: “Es que te lo da todo hecho la máquina”, te lo dan hecho, evidentemente, pero el resto te lo tienes que introducir, te tienen que aprobar los precios y dentro de los precios, tu puedes meter lo que quieres en la póliza. Yo puedo meter lo que yo quiera en la póliza, se va a intervenir en corredor de comercio lo que yo ponga y si yo me equivoco y le doy el visto bueno.

Aquí la prueba está en que la gente que viene que está un poco verde, están pasando muchos licenciados que vienen a que se les enseñe y pasan por todos los puestos, se tiran una semana, luego pasan a administración, se tiran otras seis semanas, luego van a gestión y pasan tranquilamente por diferentes departamentos, para que conozcan todos los departamentos, para que no sea que... deben conocerlos todos ¿Por qué? En las oficinas grandes se está más estandarizado digamos los puestos, pero en las oficinas pequeñas, que son tres, cuatro personas tienen que hacer todos de todo.

Antes que físicamente se manejaba mucho papel, si nos remitimos sin más hasta hace diez años, el tema de las letras de cambio, que no es que digamos que no existen actualmente, que existen y substituidas por muchos temas: recibos, cesiones de crédito, etcétera., etcétera. Entonces, ¿Qué pasaba con el tratamiento de las letras? Pues que era un trabajo que hacer, había que hacerlo diariamente ponerlas en caja, tenías que ponerlo en ventanilla, clasificado, tenías que sacarlo, tenías que hacer el proyecto diario, todavía se sigue haciendo el proyecto diario, en menor cuantía, evidentemente. Eso es lo que se hacía, sin embargo, todo eso, hoy en día se está perdiendo, porque hoy en día con la compensación, a través de la compensación, ya te viene con el sello de equivalencia de protesto, y ya lo tienes, sólo te viene una letra de cambio...

Es que, es que eso es lo que se ha hecho toda la vida. Eso es lo que se ha hecho. Yo he pasado por oficinas pequeñas y para aprender, se aprende más en una oficina pequeña porque tocan de todo. Mientras que si estás en una oficina grande y tu estás en compensación, estás con tu función, estás con Cajero o sin Cajero, el Cajero llega a su Caja y no le pidas más, solamente en sus ratos libres, digamos que no atiende al público, o menos cantidad de público, lo que tratamos es que por lo menos entregue un folleto al cliente: “Tenemos esta tarjeta de crédito en esta campaña, que, además no sé que, no sé cuantos” cuando antes, el Cajero para él antes era Caja.

Había mucho movimiento en cuanto a las letras de cambio, entonces, la oficina pequeña, volviendo la tema de las oficinas pequeñas, se conoce mejor la banca a fondo que en la grande, porque tocas de todo.

Hombre en una oficina grande, como apoderado, lógicamente yo no me meto en los charcos. En la oficina pequeña te tienes que meter en todos los charcos, en todos los charcos te tienes que meter, porque todo te toca o casi todo. En una oficina grande, lógicamente tienes gente: “Hazme esto, quítame esto, quítame lo otro”, porque hay muchas funciones, que si el notario, tienes que ir que si esto... no puedes estar en todo, entonces esa es la historia. Yo estoy convencido de que y de hecho me remito actualmente, actualmente el compañero toca todo absolutamente. En las oficinas pequeñas se aprende más. Para una persona que entra en banca, en banca y quiera conocer banca, lo mejor es que entre en una oficina pequeña.

La formación depende... vamos a separar la formación. La formación que estamos hablando de carrera formidable, persona preparada “Cojonuda”. La persona para mí y la experiencia, fundamentalmente me lo dice, es la gente que tiene ganas de trabajar, aquí y en todas partes. La formación depende de tí, lo que pasa es que el banco te da formación, te da una serie de cursos, tienes cursos de formación y ves donde hay una serie continua de cursos...

Por lo menos bajo mi punto de vista yo no lo he hecho nunca jamás, yo siempre he tratado de que toda la persona aprenda de todo, de todo. ¿Por qué? Porque cada día, tenemos una serie de imponderables como es la enfermedad, las vacaciones, te encuentras que no se substituye en vacaciones, a lo mejor un compañero se pone enfermo y tienes que sustituirlo y estar más pendiente, porque sino al final digo yo muchas veces: “Para dirigir el tráfico lo dirijo yo, no necesito a nadie que me esté dirigiendo el tráfico por ahí”, lo hago yo todo, para que quiero a un empleado y a un compañero que van a sufrir como yo, si trabajamos, trabajamos todos. Para mí, hacer un trabajo rotativo, en el sentido de que pasen rotativamente por sus puestos y conozcan todos sus compañeros.

Formación la que tiene la persona evidentemente es una base importantísima, para mí es importantísima la formación de la persona, independientemente de sí estamos hablando de banca, si una persona no conoce la banca, tiene que tener una formación, y de hecho cuando entra gente en

las oficinas, que es lo que yo te decía al principio, se le enseña... pasábamos en aquellos tiempos antiguamente recién entrados, pasábamos por un "Banco Piloto" que había.

Yo me tiré en Barcelona dos meses y medio preparándome para apoderado, preparándome para apoderado, y ahí ¿Qué se hacía en aquella oficina? Trabajábamos exactamente igual dieciséis compañeros de diferentes puntos de toda España y allí ¿Qué hacíamos? Una oficina, con sus ingresos, sus cobros, sus pagos, pero sin público. Una formación y cada vez hacía uno de Interventor y otro de Director.

El adiestramiento depende dentro de la oficina, entendamos como adiestramiento la formación que la puedas adquirir, pero la preparación que el banco te dé para unos productos que en un momento dado te puede dar y se pueda adquirir, y dentro de esa formación luego están los apoderados, de la persona que dependa de ti...

La gente es muy comodona o somos muy comodones. Entonces, hay un momento en que no quieres hacer, hay gente con una preparación extraordinaria, hay algún caso y de hecho tengo alguno, gente con una preparación extraordinaria y la gente no quiere complicaciones, quiere cobrar su sueldo a final de mes y no quiere más complicaciones.

Pero la Caja difícilmente va a desaparecer, por una serie de circunstancias. La Caja difícilmente puede desaparecer, algunos dicen que en EE.UU. la Caja la tienen en un rincón, la tienen en el último sótano para que la gente se tenga que molestar y después tengas que bajar abajo, bajar al segundo sótano o una cosa de estas...

El empleado de banca yo en síntesis... todos los gestores tienen presupuesto, mientras que los administrativos tienen menor, por no decir no tienen presupuesto. Entonces, no están obligados, porque tienen de carga administrativa unos porcentajes muy superiores a los gestores. Los gestores su función es vender, atender al cliente y vender...

Para mí la persona que esté de cara al público debe tener para mí, buena atención, eso para mí es esencial, buena atención para el cliente, que trate correctamente, educadamente, eso es fundamental porque el cliente le va a dar mucho que vender y que le atienda con agrado, una

sonrisa, tampoco tienes que tener la boca abierta continuamente. Para mí, eso es fundamental, porque el cliente se siente en su casa. Eso es fundamental para mí, ¿me entiendes?

Pues yo creo que en banca, antes se vivía mejor. Se trabajaba. Hoy en día hay mucha presión. Mucha presión. Esto pienso que es algo generalizado en todos los trabajos, no en la banca sola. Yo trabajo muy a gusto en el banco, yo trabajo en una cosa que yo en toda mi vida, he estado en una financiera, cinco años y en el banco, y yo para mí, que mi trabajo me gusta mi profesión, me gusta y como me gusta mi profesión, es que me desvivo por mi profesión y yo cuando veo a un compañero con una actitud agria hacia un cliente, luego se lo digo, para mí es fundamental que una persona sea amable con el cliente... el cliente se tiene que sentir como en su casa, porque es fundamental que el cliente esté a gusto, porque la competencia... que se sienta en su casa. El cliente, a veces no viene por el crédito, viene porque estás tú, porque evidentemente es un respaldo para el cliente que sea fulano de tal, pero la clientela la estás haciendo, pero tienes que tener armas, las mismas armas que hay en el banco para vender productos... Hoy en día, hay mucha presión por todo, por todo... yo pienso que esto es una cadena, esto es una cadena, esto es como en la mili, es como yo digo, vienen instrucciones de arriba hacia abajo y cada uno lo interpreta de cada manera. Uno a lo mejor, es lo que tu dices, viene un señor que sabe que va a estar dos años, y que de hecho quiere ir a una territorial más importante y quiere ascender...

En la vida hay de todo, hay personas, hay compañeros que están "chafando" a los demás, pisándolos, entre compañeros. Es como cuando viene un Director bueno, con muchas pretensiones, porque viene muy fuerte... aquí estamos todos para trabajar, lo primero, pero nunca se debe pisar al compañero, nunca, ¿por qué? es que yo lo que tengo muy claro y siempre me ha ido muy bien, es tener a los compañeros contentos, no confundamos el compañerismo...

Aquí trabajamos todos y si uno se ríe, se ríe pero aquí trabajamos todos, pero trabajar, trabajar... todos nos beneficiamos, para trabajar en armonía, a gusto y con agrado. Eso es fundamental.

Presiones muchas, porque los objetivos cada día son más duros, hay mucha competencia, cuesta trabajo sacar el presupuesto. Te llega por ejemplo una promoción de viviendas y antes de que se pongan los cimientos hay sesenta... más o menos las características de los productos son los mismos...

28. ENTREVISTA A M.I.G.

M.I.G. es varón, cincuenta y cuatro años, con veintiocho años de experiencia profesional en la entidad. Desarrolla funciones de coordinador de equipos comerciales en servicios centrales. Desacostumbradamente a su generación, comenzó su andadura profesional tras finalizar sus estudios universitarios en el puesto de dirección. Persona de reconocido prestigio en su entidad, pese a la edad, no parece ser llamado a una inminente prejubilación.

Pues con veintiocho años de experiencia profesional la verdad, es que llevo muchas experiencias vividas, muchos cambios y todavía me siento con ilusión y que creo que con fuerza para seguir, digamos aprendiendo y adaptándome a los nuevos cambios que han surgido de forma tan acelerada.

Referente al sector, pues como todo ha cambiado muchísimo, pues obviamente, en muchos años, han evolucionado mucho la tecnología, el personal, las formas de hacer, en gran medida la formación, el perfil de las propias personas, las exigencias, digamos del mercado, los nuevos tiempos de la tecnología, han tenido que ir adaptándose, algunas se han ido "Jubilando", ya un poco, un poco, no sé...

La experiencia de los conocimientos que eran muy buenos en su momento, se han ido quedando obsoletos en el tiempo, ahora las exigencias son otras... los nuevos empleados son titulados, con alta cualificación, muy preparados, sobre todo con mucha capacidad, para asimilar lo nuevo, y yo creo que por ahí van las cosas, porque de lo que se trata es de que la gente sea capaz de asimilar, aprender y adaptarse a los nuevos tiempos, a las nuevas formas de hacer y de actuar.

En cuanto a la formación, eh..., pues yo no creo que sea absolutamente necesario, pero parece que si es conveniente que la gente que entra a la entidad, pues que esté preparada, porque: primero, va a ser más fácil que aprendan, en la entidad tienen que conseguir unos recursos, en la formación y lógicamente un personal con la mente muy abierta y muy capaces de asimilar lo nuevo, pues hay muchísimo que vender y mucho que hacer ahora mismo, muchos productos, cada vez más tecnología, las exigencias de los clientes cada vez son mayores, están muy "Alfabetizados Financieramente" y requiere que el empleado esté a la altura de las circunstancias, y eso requiere

que haya gente preferentemente bien preparada y con capacidad para asimilar todas esas cantidades...

No, yo diría que no [en cuanto a la posible discriminación formativa por colectivos] la caja, por lo menos en nuestra caja si que ha habido mucha sensibilidad por la formación en los empleados, ha habido una dedicación de tiempo muy importante, a la formación y yo creo que no se ha distinguido, no se ha discriminado entre los antiguos, quizá sin carrera en muchos casos y a los nuevos.

Yo creo que, lo que pasa a los nuevos, gente con mucho potencial, lógicamente, se les apoya mucho... yo creo que nuestra caja en ese sentido, lo ha hecho muy bien, y gente, que, incluso, que no tenía carreras superiores, porque tenían los conocimientos muy..., digamos del oficio, profundamente, pues han sido muy validos, y todavía siguen habiendo en la caja y siguen siendo muy, muy...

Las nuevas tecnologías yo creo que ayudan bastante y son absolutamente necesarias. Primero, ya el Internet como todos sabemos, pues es una herramienta, que es muy importante, bueno... que voy a decir yo, pero... que no sepáis, es el futuro, y yo diría que le presente, y, además, la banca, la "Banca Telefónica", la "Banca Virtual", está adelantando muchísimo, que como ya oímos, hay bancos que venden más, que captan más clientes, por la "Banca Virtual", que por la tradicional, que por la red tradicional. En ese sentido, creo que las nuevas tecnologías están contribuyendo mucho, lo que hay nuevas aplicaciones informáticas, herramientas de gestión, agendas comerciales, alertas, etcétera..., que no cabe duda que simplifican, ayudan y colaboran enormemente para facilitar la venta.

Hombre ya, ahora mismo, pero también mirando atrás, también veo que había muchos objetivos antes. Ahora dicen que hay muchos objetivos, pero yo teóricamente siempre recuerdo, que siempre hemos tenido muchos objetivos y siempre ha habido mucha agresión.

Yo recuerdo desde mis principios, que era Director y ya había muchos objetivos y había muchísima presión y mucha gestión comercial, y ya salía mucho a la calle, yo ya era un Director hace veinticinco años que tenía que salir a la calle, era ya una obsesión permanente de visitar, y los clientes no venían había que ir por ellos.

Hoy tampoco vienen, y cada vez menos, porque realmente hoy tienen mayor información, más preparados, tienen Internet... y todos los campos en general. Y yo sinceramente pienso, aunque ya las cosas han cambiado, y hay que estar mucho más preparado, porque así lo exige el mercado, las circunstancias y el propio cliente..., pero que hay cosas que estás cambiando, pero ves la gestión pura y dura que se hacía anteriormente, que se sigue haciendo ahora y la dedicación, antes tampoco venían los clientes, la gente tenía el dinero en casa y había que ir a su casa y sacárselo, en función de que era más seguro tenerlo en una entidad financiera, ya por decir algo.

Hoy lógicamente hay también hay que salir, porque hay mucha competencia, y si no sales estando encima del cliente, pues lógicamente..., por tanto, pienso que las cosas han cambiado mucho en las formas de hacer, pero que... un... eh..., digamos, la presión, el número de objetivos quizás sean más, hoy vendemos más cosas, más productos parafinancieros, que anteriormente, y hay muchos más productos.

Exigen una dedicación superior, mucho tiempo para el conocimiento de los mismos, y desde luego, de técnicas de venta para ello, pero... umh... presión yo creo que ha habido siempre, estrés ha habido siempre y muchos objetivos también y yo siempre he oído decir... que este es un año nuevo, que hay que hacer una dotación especial...

Para el futuro, que es fundamental, pero que esa..., digamos, esa..., ese mensaje a mis Subdirectores Generales que he tenido históricamente, casi siempre nos he referido, por tanto, yo le diré que presión ha habido siempre. Ahora, es otro tipo de presión, pero siempre... umh... ha habido, antes y ahora.

En cuanto a las nuevas tecnologías, pues la verdad, ha habido, hoy en día, ha existido la sensación, en algunos años recientes, y es que iba a cambiar mucho el Internet, iba a revolucionar el mercado, que se iba, iban a desaparecer muchas sucursales, de hecho la banca lo está haciendo, y parece que se tiende a que no haya muchas sucursales, pero curiosamente a pesar de que en los últimos tres, cuatro o cinco últimos años ya se veía venir, las cajas siguen abriendo muchas, la banca precisamente está cerrando algunas.

Bueno todavía parece que el cliente, ante las nuevas tecnologías están ahí, la banca, la “Banca en Casa”, el Internet, y en muchos de esos... al automatismo, los cajeros automáticos, a la “Banca en Casa” como digo, a la “Banca Telefónica”, como digo, todavía al cliente, le gustan las oficinas, y de hecho, pues ahí está la experiencia, y yo creo que todavía se siguen manteniendo, el crecimiento de red.

Y no sabemos, a corto plazo, pues eso puede que se vuelva en contra de las propias entidades, pero hoy por hoy, cada día, el crecimiento, de las cajas, está siendo vía crecimiento de la red, pero en sucursales,... y yo creo que están trabajando, pero no...

En lo que se refiere a los cambios en el negocio, ¡Hombre! Yo creo que hay alguno como por ejemplo el tema..., anteriormente, o hace varios años, el cliente, no pagaba muchas comisiones, si pagaba muchos tipos de interés, y entonces, tenía digamos, las entidades financieras los clientes de activo, aquellos que pedían préstamos, y ahora está cambiando, la competencia y la transparencia, está exigiendo que se cobre cada vez menos, por los créditos y, aparte, que se cobre un poco más los servicios, son comisiones, que el cliente pague el servicios que consume, y lógicamente los que solicite, cosa que antes no ocurría, antes digamos, lo que yo digo, es que las entidades financieras las mantenían quienes tenían dinero, y que nos depositaban sus ahorros...

Hoy en día quien deposita sus ahorros quiere la mayor rentabilidad, quien va a solicitar un crédito, casualmente hipotecario, quiere, exige, el menor tipo de interés y de comisiones, y lógicamente eso ha exigido un cambio importante, en las entidades financieras, de manera que los clientes paguen los servicios,..., todo el coste digamos de la persona que pedía un préstamo. Antes, el que pedía un préstamo, pues se tenía que “Poner de rodillas delante del Director” para que se lo diese, y le hacía un favor tremendo, que se lo agradecía toda la vida y se lo recordaba siempre, cuanto más gente había.

Yo recuerdo que muchísimos clientes, me decían: “Este señor me dio el primer crédito a mí, gracias a él. No, gracias a ti que fuiste capaz de pedirlo y de pagarlo”..., en cualquier caso creo, que hoy en día, el favor nos lo hacen los clientes cuando vienen a pedirnos un crédito, y no como antes,..., y no hay más remedio que salir y vender los productos, que hoy en día se hace mucha “Venta Cruzada”, anteriormente los clientes tenían menos capacidad para consumir productos y servicios, hoy en día

las cosas han cambiado, se pretende hacer mucha “Venta Cruzada” a los clientes, quien te viene a hacer un préstamo, se suele llevar el seguro de la casa, el seguro de vida y el del coche si puedes...

Hoy la “Venta Cruzada” es muy importante, se está fomentando mucho, y yo diría que las nuevas tecnologías, las nuevas herramientas informáticas, van por ahí, animan y contribuyen a que se pueda hacer venta cruzada al cliente, y rentabilizar, porque un producto solo, en el préstamo, no tienes margen suficiente, tienes que completar ese margen con un seguro de hogar, el de vida, el del automóvil, el plan de pensiones, etcétera... para las entidades financieras aparte de los productos típicos, pues venden otros productos “Para – Financieros”, y los seguros, que ya son un capítulo muy importante, y también se venden otros productos, temas de ordenadores, “Productos del Ajuar”, electrodomésticos, etcétera..., para rentabilizar la relación con el cliente...

29. ENTREVISTA A P.E.G.

P.E.G. es varón, de cuarenta y cuatro años y veinte años de experiencia profesional. Ocupa el puesto de director de zona de un conjunto de oficinas pertenecientes a diferentes ciudades. Ha desarrollado su carrera profesional en actividades ligadas a la red de oficinas.

Llevo aquí desde mil novecientos ochenta y uno que entré por oposición. El negocio ha cambiado, ahora hay bastante más presión comercial, hay mejores medios técnicos, hay medios, menos medios humanos, pero bueno yo siempre pienso que ha existido, un ligero de toque de presión, sobre todo en los últimos años. Eso es así hasta cierto punto, porque como comentaba el trabajo antes lo hacían las personas, ahora en..., no es necesario que existan el mismo número de personas, los medios técnicos ayudan bastante, pero esto es como la pescadilla que se muerde la cola, cuantos más medios técnicos tienes, menos necesidad de personal, por lo cual las personas, tienes o se les exige un dedicación que no se debe..., vamos me imagino que todas las entidades tenemos el mismo sistema de medición, de las necesidades de medios humanos y lógicamente las fórmulas que se utilizan se van actualizando y si aumentan los medios técnicos, las necesidades de personal para llevar a cabo las tareas básicas, pues disminuyen, lo que no sé es si están [cubiertas] las necesidades en otros temas que se exigen de tipo comercial... la medición, umh, umh.

Ya nos gustaría a las entidades que todo el mundo fuera vendedor, pero cada persona es de una forma, y por mucha voluntad que ponga uno, pues todo el mundo tiene capacidad, facilidad, de hacer vender, entonces de lo que se trata es de ser flexible, y de todas las personas que componen las unidades, las oficinas, las zonas, es lo que se nos pide.

Pero creo que siempre existe la suficiente flexibilidad, para que nadie se sienta presionado hacia algo que pueda herirle de alguna manera, por lo menos esta entidad esta bastante, creo que está bastante adelantada con estos temas. No solo te dice cual es la radiografía del cliente, lo que tiene, sino que periódicamente, cuando se presenta tenemos una herramienta de alertas, que..., incluso te lanzan mensajes: "En este momento está operando, tal señor que no... su perfil se ajusta a tener tal producto y no lo tiene contratado..." te, te ayuda muchísimo.

La formación es importantísima, pero que se producen, se producen algunos vaivenes, en función de quienes son los responsables de estas áreas en las entidades. Hace poco hemos asistido a una formación, bueno, hace ya algunos años, la formación era diez por ciento técnica, entonces umh, umh... productos básicamente, después empezó a ser un poco motivación comercial, durante un breve tiempo y después en los últimos años y dio un vuelco casi totalmente y paso a ser una formación, mucho más, más psicológica, de habilidades, de sentirse bien en la entidad, de ser preactivo, de la gestión del cambio, de la gestión del tiempo, etcétera..., olvidándose un poco más de las cuestiones operativas y en este momento yo pienso que se está equilibrando un poco, el tema y se está llevando... empezó las cuestiones técnicas, la formación desde tu puesto, y yo pienso que esto está acabando un poco hasta conseguir un equilibrio entre toda la formación

Yo pienso que cada entidad es un mundo distinto, yo creo que en la caja no se sienten desplazados, y que sea lo que te refieres, que se sientan un poco desplazados... del joven que llega. Yo llegué con carrera, empecé como auxiliar administrativo, y no llegué en ningún momento, se produjo eso en mi época... en la época actual y más reciente, si que es cierto que las entidades... está contratando sobre todo gente joven con la carrera terminada, que tenga un, un master... Eso yo pienso que es bueno, no porque de entrada trabajen mejor o pero que la gente que tienen o no tienen estudios, sino que tienen una capacidad de aprendizaje importante, porque el que llega a un trabajo, lógicamente no tiene ni idea, del trabajo que sea en el trabajo en el que sea, umh, umh... la capacidad de aprendizaje. La gente mayor que existe aquí en esta entidad, no hay tanta gente mayor y la gente que hay no creo que no se sienta desplazada en ningún momento, umh... la suerte que tenga cada uno, las personas que realmente te caigan al lado y que no se puede generalizar umh.

Hay algunas entidades, en las que cada persona está encasillada en un puesto o en una tarea, pero en la caja sabes que no un número excesivo de empleados, quizá se habla una oficina como la principal que tenemos aquí, en la cual... umh... hay una buena convivencia entre el personal. Yo pienso que si hubiera una especialización grandísima... umh, se paralizaría parte de la oficina... umh.

Si que conozco otras entidades, que llegan hasta este punto, no de segmentación, sino de política de objetivos. En la caja en este momento los objetivos se fijan por centro, por oficina, y cada oficina puede, puede distribuirlos por el tiempo y por empleados, umh, con eso evitamos lo que le puede pasar a esas personas que no tienen una capacidad comercial tan desarrollada, o del conocimiento, alguno no tiene porque saber planes de pensiones, y sin embargo saber..., tampoco es cuestión de ir "Traumatizando" al personal...

Yo pienso que las personas que están ahora se ajustan perfectamente a que las entidades... [Es necesario] una capacidad de aprendizaje elevada, ganas de trabajar y una capacidad comercial o de relaciones humanas adecuada ¿No? No hace falta ser un locutor de televisión, una persona que se relacione normalmente, que sea buena persona y con ganas de trabajar y... yo pienso que no solo es la capacidad comercial de la persona, que es importante, importantísima, si tienes clara la cuestión técnica que no hay que olvidarla, y si es una persona con capacidad de aprendizaje, no sería necesaria para un puesto de Cajero, pero se presupone que el que tiene carrera tiene esa capacidad de aprendizaje umh, normalmente las personas que están entrando, tienen estudios relacionados con el sector, umh, hay dos tipos de carreras técnicas: de informática, de telecomunicaciones...

Si te refieres a la gente que va escalando puestos, si es a lo que te refieres, no se hace solo de boquilla, sino demostrándolo, el número es lo que vale, el tema de los objetivos es el que lo sobrepasa, o que llevas alguna materia, que haga gestiones, pero por lo que yo conozco, la gente lo primero, para llegar a un puesto directivo, en este momento y desde hace unos años, tiene que desarrollar dentro de la caja una carrera directiva, una carrera como apoderado, como Director de oficina, que sin ella normalmente no accede a esos puestos y a partir de ahí, bueno, pues ya cuenta un poco, la, las habilidades que tenga cada uno para conseguir las cosas y las habilidades que tenga uno para hacerse notar... Yo pienso que eso no pasa en esta entidad, porque como decía antes, al ser oficinas de un número no muy elevado de personal, lo normal es que el Director de zona umh... estas personas no llegan de Director de oficina, llegan de administrativos, de caja, de compensación, de comercial, de todo tipo y para acceder a un puesto directivo, umh y acreditar que tiene cualidades como Director.

Las innovaciones tecnológicas, sobre todo el sistema relacionado con Internet, va adaptando a una velocidad vertiginosa y no sabemos bien, donde va a llegar esto, umh... servicios bancarios que uno ya puede hacer prácticamente de todo por Internet, umh... desde su casa. Yo me imagino, que el cambio tiene que haber fuerte, pero a mí me gustaría pensar, y creo que no va a desaparecer la "Banca Tradicional", en cuanto a oficinas instaladas, oficinas presenciales, que haya el mismo número y la misma densidad que hay ahora, esa es mi gran duda, yo pienso que será bastante parecida a la de ahora, que Internet irá creciendo a un ritmo muy fuerte.

30. ENTREVISTA A S.U.M.

S.U.M. es mujer, de veinte y seis años y cuatro años de experiencia profesional. Ocupa el puesto de gestor comercial de particulares, en una oficina de tipo mediano, en un barrio periférico de una importante ciudad de la Región. Es licenciada en derecho y con expectativas de progresión profesional.

Yo cuando entré hace cuatro años, yo creo que el cambio... ya se habían iniciado, de hecho estaba yo confundida, con el trabajo en el banco... Si, estaba porque yo cuando entré pensaba que era otra forma de trabajar la que teníamos y me sorprendí mucho, sobre todo para mejor, me sorprendí gratamente por lo bien que trabajaba, de la confianza que había hacia el cliente, yo pensaba que era un trato más..., muchísimo más distanciado, el que..., el que nosotros teníamos ahora mismo con el cliente, entonces pues... por mi parte tenía una imagen de la banca muy diferente. Yo no sé en otras entidades...

A mí... umh..., incluso me daba un poco de miedo. No... hombre no en el sentido literal, pero pensaba... siempre se ha dicho hablar con un Director, uh... que miedo, que miedo... cada uno pues a intentar sacar la última peseta y ya está, tenían una imagen más dura de la que en realidad tienen las entidades financieras de hoy en día, que está sobre todo dedicada a la atención al cliente, a la confianza, al trato personalizado, pero que yo antes de entrar aquí, no me imaginaba yo... pero por lo que me han dicho y por los cursos que he tenido y es... ha sido ya... un trabajo un poquito anterior a que yo entrara, hace cuatro años.

El trabajo diario está basado en eso, yo creo que la mayoría de la gente, sobre todo los que hemos iniciado ahora nuestro trabajo, estamos con la mente abierta hacia esos temas que es lo principal que tenemos ahora en la cabeza: el trabajo diario. Pues yo creo que, hoy en día, estamos preparados para hacerlo todo, la polivalencia es el rasgo fundamental en la persona que trabajamos, por lo menos en esta entidad. Eh... no hay mucho trabajo especializado, quizá en las oficinas más amplias, en los departamentos centrales, todos estos departamentos más amplios y que tienen que estar más especializados se les nota más, pero aquí en las oficinas, todos sabemos hacer de todo y... ¿No sé si eso lo que me preguntabas?

Hay ciertas labores, hablando por ejemplo de estás umh... que es donde yo umh, eh... que tenía labores más especializadas por los estudios, o por bueno o por mentalidad abierta para aprender, pero... no yo creo que en fin... las características, se concreta en que nadie va a rechazar un trabajo por no saber hacerlo, además, es que sería muy aburrido, esta por mi parte... saber sólo de una cosa, umh... de un trabajo y al final terminas por aburrirte.

Yo es que me lo he plantado muchas veces. Tenemos la mente más abierta para aprender, quizá, es lo... Luego ya depende de cada persona, el título muchas veces no te da los conocimientos adecuados para trabajar en una entidad financiera. Te he dicho que he estudiado derecho y que cuando yo entré en la entidad financiera pues entré con mucho miedo, al decir bueno, yo de matemáticas no tengo ni idea, es verdad no tenía ni idea, ahora sé más porque nos van enseñando y todo eso, entonces, eh... yo ahora mismo estoy... yo creo que desarrollando la... mi trabajo lo suficientemente bien para... y no tenía los conocimientos adecuados para ni entender bien matemáticas, ósea que muchas veces la titulación pues puede servirte, puede ayudarte muchísimo.

No lo sé si será por la titulación, por los estudios o porque, pero los cambios que he vivido yo en la caja, que han sido sobre todo a nivel informático, eh... nosotros estamos mucho más receptivos, eso es cierto. Ellos en cuanto hay un cambio ponen ciertas barreras, que luego muchos superan, pero de primero, a nosotros no nos asusta ningún cambio, ninguno nos hemos asustado desde el principio, sin embargo, son más reticentes a decir bueno, a cambio de esta opción más miedo, nosotros llevamos lo que nos echen.

¡Madre mía! Los avances son estupendos, nos ayudan mucho en las labores diarias, e incluso estamos deseando, que nos pongan más cosa que nos ayuden, porque notamos que estas cosas se pueden mejorar y umh...

[La informática] te ayuda muchísimo, emhh... en las labores de todo... pues a la hora, por ejemplo, de hacer un cálculo, los ordenadores, ya no tienes que hacerlo con la calculadora, directamente pones los datos y..., entonces más tiempo en ese sentido pues sí, pero... no sé, todavía encuentro..., no, te tienes que trasladar a mi oficina. En mi oficina no tengo tiempo para nada... nada, para nada.

Entonces las funciones comerciales si quiero hacerlas de manera más directa, te diría que a mí por las tardes tengo que hacer las cosas... por la mañana tengo que dedicarme al trabajo de oficina, la gente que entra...

No puedes dejarlo de hacer, no puedes dejar de hacerlo porque es parte fundamental de nuestro trabajo, entonces a la gente no puedes decirle, esto no está preparado...

¿Los objetivos? Si hombre en todo negocio, tiene sus objetivos y sus planteamientos para conseguir, eh... si que se tiene es que es fundamental tener un negocio, una estrategia, sino se tiene una estrategia no se llega a ninguna parte, pero los objetivos están ahí para cumplirlos y hasta que se pueda.

Entonces, al cliente cuando lo tienes delante, pues las herramientas que nos están ayudando muchísimo, a tener el cliente delante y en un momento saber su radiografía económica, pues nos permite que no hace falta hacer un estudio muy grande, que lo tenemos delante y sabemos lo que hay que venderle. Sabemos sus necesidades que es lo principal.

Sobre “Colocar” eso lo tenemos muy claro, que colocar luego conlleva muchos problemas, muchísimos, umh... entonces, esos conocimientos que no teníamos del cliente, umh... en dos minutos conocemos sus necesidades podemos vender, podemos ofrecer, lo que pasa es que [él] no sabe que necesidades tiene. Hay que trabajar mucho, entonces hay que saber donde estamos, estamos en un negocio que necesita mucho trabajo. Motivación, eh... digamos que eh... ahora mismo no me acuerdo como era esta palabra... saber colocarse en el lugar de la otra persona... empatía es una de las características, luego también, pues, hombre, conocimientos. Conocimientos financieros, eh..., umh... económicos en cierta parte, porque tampoco se puede entrar en...

Muchas veces por hablar mucho se llega muy lejos. Hay que saber hablar lo justo, saber eh... lo que te decía antes, estar en lugar de la otra persona y..., tener la mente para decir y bueno esta persona si parece que... el trabajo en equipo, perdona, saber trabajar en equipo es fundamental, el individualismo en esta empresa, no vale para nada.

Se puede tener tiempo para aprender, con motivación siempre se está a tiempo para aprender lo que no sabes, que los conocimientos siempre se adquieren, habilidades sociales es más difícil creártelas, es mucho más complicado, pero si las tienes ya es mucho más sencillo.

Los compañeros te pueden motivar mucho... un buen trabajo en equipo es fundamental, y también depende la motivación de uno mismo, claro. Y si te van ayudando, a través de a lo mejor..., mi formación no solo hacia el conocimiento interno, sino hacia las habilidades sociales, tengo, he tenido varios cursos de motivación...

De aquí a cinco años el trato va a ser más personalizado, vamos a tener unas ventajas informativas, que nos van a permitir que toda la labor administrativa se va a hacer con mucha más rapidez, y entonces, nos vamos a dedicar más al cliente, en el sentido, de que el trabajo de oficina va a ser menor, y si ahora somos comerciales, dentro de cinco años, vamos a ser más.

Yo, umh..., dudo... hay mucha gente, pero de hecho a esas personas tampoco venían mucho por la oficina, lo hacían a través de telefónica, lo que pasa es que a nosotros nos va a quitar el trabajo de las personas que lo atendemos y a través del teléfono, lo hacen ya para saber si un cliente quiere el saldo nos llamaba... pero todavía hay mucha gente yo creo no sé si en este país... hay muchas personas que todavía creen en el trato personal con la gente de la oficina, y el... ordenador, ayuda pero no es todo.

Entonces, yo creo que vamos a tener mucha gente, que vendrá a la oficina a hablar con nosotros, pero eso no sé, eso ya se verá con el tiempo... a lo mejor no tiene nada que ver, pero a nivel de oficina, te darás cuenta que incluso la estructura organizativa de nuestra oficina, el bunker ha desaparecido, pero el mismo hecho de que haya un estudio de marketing porque están desapareciendo todas las barreras personales con el cliente, te da muestra del cambio que está llevando a nivel personal de decir, quitar todas las barreras que haya delante del cliente, porque el cliente es una persona y no es... no es un número, y tienes que estar, tener confianza con él y la verdad es que umh... están poniendo dispensadores en todas las mesas... umh... no se puede decir yo te atiende y el dinero que te lo dé otro.

Es que una cosa es que valgamos y otra cosa es que dentro del equipo, haya unos..., digamos..., aquí por ejemplo está la Directora, que es la que nos guía, umh... reunión y ella es la que pone las pautas, y todo eso. El trabajo en equipo es mucho más organizado, pero cada uno tiene sus funciones y ello no quita con que esa persona tenga cualidades suficientes para hacer otras labores, pero vamos en todo equipo tiene que haber una cierta...

Hay mucha gente que ha entrado y se ha ido directamente a caja y claro nosotros somos personas que no tenemos muchas ganas de trabajar, y pues no nos gusta la caja. Yo gracias a Dios no nos han metido en caja, pero, pero si estás, si que puedes generarlo, umh, hay que buscar todas esas... eh... digamos salidas para buscar motivación en otras...